

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional y propuesta de mejora para el ambiente organizacional

Wellington Paúl Castillo Vinueza

Tutora: Marcela Olmedo Rodríguez

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis.

Yo, Welington Paúl Castillo Vinueza, autor/a de la tesis intitulada “*Diagnóstico Comportamental del Clima Laboral en la Cooperativa de ahorro y crédito Policía Nacional y Propuesta de Mejora para el Ambiente Organizacional*” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Firma:

Resumen

El diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional con su respectiva propuesta de mejora, se lo realizó sobre la base de factores que intervienen directamente en su desarrollo, tales como: la comunicación, motivación y liderazgo; presupuestos teóricos fundamentales utilizados en este caso de estudio. Para el efecto, se partió de la descripción que contiene una reseña histórica breve de la Cooperativa, vista como una entidad de intermediación financiera a nivel nacional con procesos definidos, mismos que en la actualidad la han permitido ser la tercera cooperativa entre las más grandes del Sector de Economía Popular y Solidaria; posicionamiento que motivó a escogerla como un referente en su ámbito de gestión.

Previo a desarrollar el diagnóstico y la propuesta de mejora, se investigó teorías, parámetros y conceptos técnicos relacionados con el clima laboral en las organizaciones, tales como: Clima laboral, comportamiento de los colaboradores en una organización, liderazgo, comunicación, motivación, entre otros, mismos que permitieron orientar y contextualizar de manera lógica la construcción de una propuesta para el mejoramiento del ambiente organizacional en la Cooperativa.

El enfoque de la presente investigación es cuali-cuantitativo, describiendo, analizando y procesando los datos; y, aplicando instrumentos como: encuesta a un grupo de colaboradores, y la entrevista a dos funcionarios de la alta gerencia y dirección de la organización, a fin de identificar los factores que actualmente afectan directa e indirectamente al clima laboral, considerando su estructura orgánica, nómina del personal y canales de comunicación entre sus colaboradores de Planta Central y Agencias. También se aplicó la investigación exploratoria, al mantener reuniones y acercamientos con el personal de la organización.

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima laboral, se procedió a diseñar una propuesta de mejora enmarcada en los tres objetivos estratégicos relacionados con el talento humano que constan en el Mapa Estratégico de la Cooperativa para su respectiva aplicación, incorporando factores de inclusión integral en todos los niveles de gestión, planes de desarrollo de liderazgo, incentivos a los colaboradores sobresalientes, acompañado de su respectivo informe de conclusiones y recomendaciones.

Dedicatoria

A Dios, quien con sus bendiciones infinitas, día a día orienta y guía mi camino de vida.

A mi hijo Renato Emilio, quien siempre ha sido, es y será mi inspiración, fortaleza y energía para alcanzar mis objetivos de vida.

A mi familia, quienes con su apoyo, amor, paciencia y comprensión, siempre han sido el impulso determinante en mi desarrollo personal y profesional.

Agradecimiento

A mi tutora Marcela Olmedo, por compartir conmigo sus conocimientos y su direccionamiento oportuno en el desarrollo de esta tesis.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, y sus Directivos, por creer en esta propuesta para alcanzar uno de sus objetivos organizacionales, “*Ser uno de los Mejores Lugares para Trabajar*” en nuestro maravilloso Ecuador.

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Introducción | 10 |
| Capítulo Primero..... | 12 |
| Marco Teórico..... | 12 |
| Antecedentes | 12 |
| 1.- La globalización laboral y los cambios organizacionales | 12 |
| 2.- El clima laboral..... | 14 |
| 3.- Factores de medición del clima laboral | 18 |
| 4.- Liderazgo efectivo | 23 |
| 5.- Comunicación efectiva | 24 |
| 6.- Motivación altamente efectiva | 26 |
| La motivación en la organización..... | 26 |
| 7.- Mapa Estratégico | 29 |
| Capítulo Segundo..... | 31 |
| Marco Metodológico..... | 31 |
| Contextualización de la organización. | 31 |
| 1.- Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional | 31 |
| 2.- Datos generales del universo poblacional de la Cooperativa | 34 |
| 3.- Desarrollo del diagnóstico | 36 |
| 4.- Metodología de la investigación..... | 37 |
| 4.1.- Instrumentos técnicos aplicados y enfoques investigativos | 37 |
| 5.- Determinación de la muestra | 38 |
| 6.- Diseño de los instrumentos técnicos aplicados | 39 |
| 6.1.- Cuestionario para la ENCUESTA | 39 |
| 6.1.1.- Factor comunicación | 39 |
| 6.1.2.- Factor motivación..... | 40 |
| 6.1.3.- Factor liderazgo | 41 |
| 6.1.4.- Modelo de la encuesta | 41 |
| 6.1.5.- Aplicación de las encuestas y recolección de la información | 43 |
| 6.1.6.- Procesamiento y tabulación de la información..... | 43 |
| 6.1.7.- Resultados de las Encuestas | 44 |
| 6.1.7.1.- Datos demográficos | 44 |
| 6.1.7.2.- Resultados individuales por pregunta..... | 47 |
| 6.1.7.3.- Resultados por factores a evaluar | 60 |
| 6.2.- Cuestionario para la ENTREVISTA | 63 |
| 6.2.1.- Ejecución de las entrevistas y análisis de la información..... | 64 |
| 7.1. Factor comunicación..... | 73 |
| 7.2. Factor motivación | 74 |
| 7.3. Factor liderazgo | 75 |
| Capítulo Tercero | 77 |
| Propuesta de mejora para el ambiente organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional | 77 |
| 1.- Factibilidad técnica de la aplicación de la propuesta de mejora | 77 |

| | |
|--|-----|
| 2.- Enfoque de la propuesta de mejora | 77 |
| 3.- Transversalización de la propuesta de mejora..... | 78 |
| 4.- Propuesta de mejoramiento con enfoque en el factor Comunicación | 80 |
| 4.1. Acciones y actividades: | 80 |
| 4.1.1.- Crear en la estructura orgánica de la Cooperativa la Gestión de Comunicación Organizacional..... | 80 |
| 4.1.2.- Optimizar el personal institucional y seleccionar un profesional que lidere la nueva gestión de Comunicación Organizacional..... | 81 |
| 4.1.3.- Diseño y Desarrollo de la intranet institucional | 82 |
| 4.1.4.- Crear e implementar un buzón de sugerencias | 83 |
| 4.1.5.- Crear una política de puertas abiertas..... | 84 |
| 4.1.6.- Desarrollar actividades multidisciplinarias fuera del día a día laboral..... | 85 |
| 5.- Propuesta de mejoramiento con enfoque en el factor Motivación | 85 |
| 5.1. Acciones y actividades: | 86 |
| 5.1.1.- Implementar el Plan Carrera CPN..... | 86 |
| 5.1.2.- Transparentar la evaluación del desempeño..... | 87 |
| 5.1.3.- Considerar y potencializar capacitadores internos | 88 |
| 5.1.4.- Incentivos a la innovación, vanguardia y mejora | 88 |
| 6.- Propuesta de mejoramiento con enfoque en el factor Liderazgo | 89 |
| 6.1. Acciones y actividades: | 89 |
| 6.1.1. Conformar el equipo de liderazgo activo de la CPN | 89 |
| 6.1.2. Implementar la campaña “Aprender para cambiar” | 90 |
| 6.1.3. Formación con enfoque en Liderazgo Organizacional. | 91 |
| 6.1.4. Establecer el programa “Foro de Lectores Activos” | 92 |
| 6.1.5. Generar un plan de retroalimentación mensual | 92 |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 95 |
| 1.- Conclusiones..... | 95 |
| 2.- Recomendaciones | 98 |
| Bibliografía | 100 |

Índice de cuadros

| | |
|---|----|
| Cuadro 1 Cuadro de dimensiones de clima | 19 |
| Cuadro 2 Muestra..... | 38 |
| Cuadro 3 Comunicación | 40 |
| Cuadro 4 Motivación | 40 |
| Cuadro 5 Liderazgo | 41 |
| Cuadro 6 Género | 44 |
| Cuadro 7 Edades | 45 |
| Cuadro 8 Años de trabajo | 46 |
| Cuadro 9 Tabulación por formación..... | 47 |
| Cuadro 10 Valoración..... | 61 |
| Cuadro 11 Factor comunicación..... | 61 |
| Cuadro 12 Factor motivación | 62 |
| Cuadro 13 Factor liderazgo..... | 62 |
| Cuadro 14 Plantilla de preguntas | 63 |
| Cuadro 15 Plantilla de preguntas a directivos | 70 |
| Cuadro 16 Plantilla de preguntas a directivos | 71 |
| Cuadro 17 Factores | 72 |
| Cuadro 18 Propuesta de mejora del clima laboral | 94 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Estructura orgánica Cooperativa Policía Nacional..... | 31 |
| Gráfico 2 Agencias a nivel nacional..... | 32 |
| Gráfico 3 Ranking de las principales cuentas..... | 32 |
| Gráfico 4 Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional..... | 33 |
| Gráfico 5 Caracterización demográfica..... | 34 |
| Gráfico 6 Tipo de contrato..... | 35 |
| Gráfico 7 Antigüedad..... | 35 |
| Gráfico 8 Rango de edad..... | 36 |
| Gráfico 9 Formación académica..... | 36 |
| Gráfico 10 Género..... | 44 |
| Gráfico 11 Edades..... | 45 |
| Gráfico 12 Años de trabajo..... | 46 |
| Gráfico 13 Formación..... | 47 |
| Gráfico 14 Actividad permanente y planificada..... | 47 |
| Gráfico 15 Comunicación sobre los resultados..... | 48 |
| Gráfico 16 Comunicados internos..... | 48 |
| Gráfico 17 Información sobre el catálogo de productos y servicios..... | 49 |
| Gráfico 18 Directivos y jefes son accesibles..... | 50 |
| Gráfico 19 Información que necesito para realizar mi trabajo..... | 50 |
| Gráfico 20 Información sobre mi salario..... | 51 |
| Gráfico 21 Directivos y jefes demuestran interés..... | 52 |
| Gráfico 22 Oportunidad de desarrollarme..... | 52 |
| Gráfico 23 Criterios de evaluación..... | 53 |
| Gráfico 24 Promociones internas..... | 54 |
| Gráfico 25 Planes de formación..... | 55 |
| Gráfico 26 Directivos y jefes incentivan..... | 56 |
| Gráfico 27 Capacidad profesional..... | 57 |
| Gráfico 28 Sin necesidad de consultar con mi jefe..... | 58 |
| Gráfico 29 Proporciona periódicamente información..... | 59 |
| Gráfico 30 Errores involuntarios..... | 60 |
| Gráfico 31 Factor comunicación..... | 73 |
| Gráfico 32 Factor motivación..... | 74 |
| Gráfico 33 Factor liderazgo..... | 75 |

Introducción

Dentro del marco de fortalecimiento de una organización, es necesario identificar sus principales características, que para el caso de estudio, a la Cooperativa Policía Nacional, la han posicionado y consolidado en el mercado competitivo de las entidades financieras con énfasis en la economía popular y solidaria, tales como su origen, historia, misión, visión, políticas, valores, objetivos organizacionales, estructura organizacional, entre otras, que conlleven a efectuar un estudio profundo de la organización con la finalidad de obtener un diagnóstico real de su actual clima laboral, y consecuentemente proponer un modelo de mejora continua institucional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, es una entidad de intermediación financiera que basa su modelo de negocio en la confianza que genera a sus asociados para captar y colocar sus recursos en beneficio de los mismos, otorgando productos y beneficios que mejoren su calidad de vida, como lo proclama la misión institucional: *“Fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios y clientes; brindando productos financieros innovadores, ágiles, seguros y oportunos para mejorar su calidad de vida”*. (Planificación Operativa Anual CPN 2017, 2017).

Es importante señalar que, para esta investigación, se tomó en cuenta que la Cooperativa es una organización que pertenece al sector de Economía Popular y Solidaria, su administración se basa en una estructura orgánica integrada por personal de la Policía Nacional, quienes son elegidos de entre los socios para ser representantes en la Asamblea General de Socios, mediante un sistema de elección democrática, respetando los principios Cooperativos.

En el marco de diagnosticar el comportamiento del clima laboral en la Cooperativa, se plantea varios objetivos específicos que se los aborda teórica y metodológicamente, así partimos con el primer objetivo, que es identificar los presupuestos conceptuales del clima laboral, sin embargo se considera importante realizar una presentación sobre la globalización laboral y los cambios organizacionales para posteriormente concretar con los tres factores que más influyen en el tema de estudio, como son: liderazgo, comunicación y motivación.

En este contexto, mediante una investigación descriptiva y exploratoria, el presente caso de estudio se lo realizó fundamentalmente basado en el análisis de los factores arriba indicados, el impacto que estos generan en los colaboradores y sus relaciones interpersonales, los cuales influyen directamente en su comportamiento así como en el entorno organizacional de la Cooperativa.

Es así que el desarrollo de una metodología de corte cuantitativa y cualitativa, en el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los tres factores para la medición del clima laboral señalados anteriormente, así como en la información procesada de las aseveraciones obtenidas en la entrevista; han permitido obtener un diagnóstico claro y objetivo del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, pudiendo determinar además si su situación actual es concordante con el accionar propuesto en sus políticas y estrategias organizacionales; información que se pretende, sirva a sus autoridades para efectuar una correcta toma de decisiones en el ámbito de la gestión del talento humano institucional y su respectiva intervención a corto y mediano plazo.

La propuesta de mejora consiste en desarrollar, implementar y fortalecer el clima laboral organizacional, enmarcándola en la perspectiva relacionada con la gestión del talento humano “Aprendizaje y Crecimiento” que integra el Mapa Estratégico de la CPN, a través de sus tres objetivos estratégicos: “Implementar procesos de gestión de talento humano que impulsen en el crecimiento de los colaboradores y la mejora de los niveles de productividad”, “Incrementar la productividad cuidando la seguridad y salud de los colaboradores”; y, “Alinear a la estrategia corporativa los programas de educación, formación y del talento humano”, a fin de propender a desarrollar una motivación individual y grupal con el involucramiento de todos los niveles estructurales y posicionales, fomentando valores, desarrollando y maximizando destrezas, habilidades, y el compromiso y actitud de servicio de cada uno de los colaboradores; lo que conllevará a direccionar a la Cooperativa hacia el ranking de los mejores lugares para trabajar en el Ecuador, y sin duda servirá como una herramienta técnica que coadyuve a dar cumplimiento a la visión institucional que señala: “En el 2017 seremos una Cooperativa modelo de excelencia en el servicio a sus asociados y clientes, con talento humano altamente capacitado y comprometido, con procesos estandarizados, operaciones a nivel nacional e internacional, tecnología de punta y socialmente responsables”.

Capítulo Primero

Marco Teórico

Antecedentes

1.- La globalización laboral y los cambios organizacionales

Actualmente las organizaciones inmersas bajo la dinámica de la globalización, continúan transformándose permanentemente hacia una adaptación del entorno competitivo principalmente en su gestión financiera, tecnológica y del talento humano organizacional, siendo necesario en este contexto, una revisión periódica de sus objetivos y metas enmarcados en los planes, programas y proyectos a ejecutarse en función de los requerimientos propios del mercado mundial. Específicamente respecto a la gestión del talento humano y en virtud de la riqueza intercultural existente, también es importante romper y traspasar barreras a nivel de etnias, pensamientos y creencias entre las personas, con el fin de lograr en la cotidianidad un mejor entendimiento y equilibrio emocional entre ellas, tanto a nivel de sociedad como a nivel organizacional, en procura de alcanzar lineamientos homogéneos en cuanto a satisfacción personal, trabajo en equipo y alta rentabilidad en los productos y servicios de la empresa.

Ante estos cambios globales que repercuten directamente en el comportamiento de las personas, cada vez se consolida más la tendencia de considerar al talento humano como el Eje fundamental de las organizaciones, puesto que al poseer capacidades cognitivas que impulsan el desempeño organizacional y su desarrollo intelectual, se convierten automáticamente en el motor central para el funcionamiento de una organización exitosa que desea alcanzar objetivos en común con diferentes tipos de personalidades entre sus colaboradores. En este sentido, la Administración del Talento Humano integralmente logra que las personas sean una fuente de ventaja competitiva para mejorar la eficiencia y eficacia de una organización, desarrollando habilidades, conocimientos y capacidades; y, combinando talentos para generar nuevas metas y objetivos organizacionales.

Es así que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos del mercado globalizado, mediante la retención del mejor talento humano, cuidándolo y desarrollándolo personal y profesionalmente, con el propósito de alcanzar y consolidar beneficios mutuos.

Para alcanzar los objetivos organizacionales y consecuentemente consolidar beneficios mutuos entre los colaboradores y la organización, es importante que las personas se sientan bien en su ambiente laboral, el cual debe caracterizarse por ser concordante con los objetivos individuales de cada uno de ellos, de tal manera que se logre una predisposición y flexibilidad en sus comportamientos para elevar los niveles de desarrollo y productividad empresarial, en este caso en base a su sentido de pertenencia hacia la Cooperativa.

En relación a las nuevas tendencias de cambios organizacionales, es necesario hacer hincapié en modelar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como agentes de cambio de manera vanguardista, señalando que la crisis precisamente es el ente incentivador del cambio en cualquier ámbito a desarrollar, siendo este un cambio no sistemático y que nos puede y debe llevar a modificaciones estructurales, estratégicas o culturales, pues la simple adaptación ya no sirve.

“El cambio en una organización, no se trata de seguir su inercia o ritmo sino de anticiparse al mismo. Se hace cada vez más peligroso el funcionar con una actitud y comportamiento reactivo. Hay que pensar y trabajar en lo proactivo (al movernos producimos movimiento alrededor). Cualquier sistema trata de mantenerse en equilibrio previendo el cambio, y si estamos considerando la empresa, la organización como un sistema abierto, el único modo que tiene de prevenir el cambio es cambiando”. (Gasalla 2006).

En el contexto de la globalización, se determina que la naturaleza del trabajo está cambiando a un ritmo acelerado en las organizaciones actuales, pues en los últimos años, la actividad corporativa se ha vuelto más global, experimentando cambios dramáticos en la competencia e incrementando la demanda de servicios basados en calidad, conocimiento, tecnologías de la información y comunicación; generando elevados índices de competitividad y consecuentemente alertando a cada organización a ser cada día mejor.

Para ello, sin duda la base fundamental es la comodidad emocional y física de los colaboradores dentro de la Cooperativa Policía Nacional, sin llegar a niveles extremos de confort, sino enfocada más bien en la salud mental y emocional de las personas, garantizando mayor proactividad y compromiso con la organización; así como también, alcanzando altos niveles de motivación y por ende de productividad a

través de una óptima gestión en el desarrollo y ejecución de sus procesos misionales agregadores de valor.

2.- El clima laboral

El clima o ambiente laboral, consiste en aquellas características de la organización que son percibidas, simbolizadas y ejecutadas socialmente por los trabajadores y que predisponen su comportamiento en el trabajo cotidiano, el cual resulta ser bastante complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. La calidad del ambiente interno de una organización, es definitivamente el factor principal que influye en el comportamiento y actitudes de cada uno de sus miembros y que impacta de manera directa en el desempeño, desarrollo y resultados de sus niveles de responsabilidad y productividad, a través de parámetros motivacionales, de compromiso ético y de satisfacción profesional y personal; así como de variables situacionales sobre la base de percepciones individuales extraídas de vivencias y experimentos diarios dentro de la organización.

El impacto directo que genera el clima laboral en las organizaciones puede ser de carácter constructivo y orientado a conseguir resultados exitosos en sus objetivos y metas planteadas; sin embargo, al existir un mal clima laboral, este también generará un impacto directo pero de forma negativa en varias aristas de la organización, provocando una destrucción en su ambiente de trabajo y ocasionando situaciones conflictivas especialmente entre sus colaboradores, potencializando diferencias comportamentales a través de una mala comunicación que conlleva paulatinamente a un malestar general de las personas dentro de la organización e incluso un bajo rendimiento en su trabajo diario.

“El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza (...).” (Federico Gaun 2012).

George Bohlander, Arthur Sherman y Scott Snell, definen al clima laboral como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento, señalando que existen aspectos objetivos y subjetivos que lo determinan, ya que existe una gran cantidad de definiciones sobre el tema, sin embargo han logrado evidenciar su propia definición dividiéndola en tres enfoques:

- **ESTRUCTURALISTA:** se refiere a las características permanentes que describen una organización para distinguirla de otra y que influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.
- **SUBJETIVO:** es la opinión propia que el trabajador se forma de la organización.
- **SÍNTESIS:** es cuando el trabajador se forma una opinión sobre la organización y la manera en como el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes influyen sobre las actividades, creencias y valores, motivando o no a las personas que trabajan en una organización.

Tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlos para poder lograr una alta motivación de los individuos y con ello una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima laboral no es más que un reflejo del clima de la organización. (George Bohlander 2004).

Es preciso señalar que para un entendimiento más objetivo, el estudio y análisis del clima laboral visto como un todo organizacional, debe contener variables macro tales como: el tamaño de la empresa u organización (estructura organizacional), clara definición y sistematización en los procesos y subprocesos departamentales que permitan enlazarse unos a otros, la gestión propia del talento humano en todos los niveles de gestión, y las diferentes percepciones del clima por parte de los trabajadores (microclimas).

Bajo este contexto, la importancia de mantener un excelente clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, se deriva de su recurso más relevante que es el talento humano, el cual incluye de una manera integral al personal que conforma las áreas de limpieza, servicios generales, guardianía, correspondencia, cajeros, ejecutivos de ventanillas y de balcones de servicio, analistas técnicos de cada

una de las Direcciones, jefes de Agencia, supervisores, jefes de unidades departamentales, Directores, Gerentes, miembros del Consejo de Vigilancia y miembros de la Asamblea Directiva; quienes a través del cumplimiento de las actividades y tareas enmarcadas en los objetivos y metas institucionales, coadyuvan al cumplimiento estratégico de la misión, visión y compromisos adquiridos con cada uno de sus socios afiliados, alineados a los valores y políticas propias de la Policía Nacional del Ecuador, mismos que son concordantes con las exigencias y profesionalismo que demanda la ciudadanía civil y policial, tanto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CPN en el segmento de la economía popular y solidaria; así como a la Policía Nacional del Ecuador en el cuidado, protección y seguridad de la ciudadanía y el orden público.

Es importante considerar para este caso, que si bien el logro de un satisfactorio clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, es responsabilidad de todos sus miembros y colaboradores; corresponde directamente a la gerencia mantener este estándar a través de un ejercicio permanente de liderazgo eficaz, alta motivación y comunicación asertiva, a fin de que los colaboradores encuentren en este comportamiento un referente de una cultura organizacional que privilegie bienestar en sus clientes internos y externos.

En este sentido, la conceptualización con la que varios autores definen a la administración de empresas y el enfoque de sus principios fundamentales, resultan y deben ser concordantes con los factores de medición de clima laboral, que para el presente caso deben estar alineados al ámbito de acción y gestión de la Cooperativa Policía Nacional, en su nivel central y desconcentrado.

Margarita Chiang Vega, señala que existen dos tipos de clima laboral: Clima Psicológico – nivel individual y Clima Organizacional – a nivel de conjunto u organización; sin embargo ambos son considerados como fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización y que influyen en el comportamiento laboral, a fin de establecer el marco para la motivación y satisfacción, sin buscar la utilidad del constructo en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que producen sobre la organización como un sistema de personas que trabajan.

Es importante señalar que si bien la autora en referencia deriva dos tipos de clima laboral, en cada uno de ellos se consideran varios factores que determinan el comportamiento de los colaboradores en una organización con sus respectivos impactos, tales como: liderazgo, desarrollo de las relaciones interpersonales, comunicación, motivación, entre otros, mismos que serán analizados en el contexto de la investigación.

“La mayor utilidad del clima laboral se lo obtiene cuando se lo conceptualiza de un modo estratégico, centrando en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad”. (Margarita Chiang Vega 2010).

Para asegurar la estabilidad y permanencia de los colaboradores en la Cooperativa de la Policía Nacional, es necesario partir de la aplicabilidad de un mecanismo de medición de su clima laboral, a fin de evidenciar los niveles de motivación del personal y cómo estos pueden repercutir sobre el comportamiento y desempeño laboral en cada uno de sus departamentos, lo que consecuentemente y previo al análisis correspondiente, permitirá efectuar e implementar estrategias organizacionales desde la alta gerencia hacia todos los niveles de gestión, con énfasis en el mejoramiento continuo de la prestación de sus servicios, encaminando a la Institución a ubicarse dentro del ranking como uno de los mejores sitios para trabajar en el Ecuador. Bajo este contexto, la Cooperativa de la Policía Nacional, tiene la necesidad de alcanzar objetivos que le permitan ofrecer productos y servicios innovadores con calidad y seguridad, no solo a sus clientes externos sino también a sus clientes internos, es decir, a sus colaboradores, promulgando y considerando aspectos como “la calidad”, la cual consideran es la más importante al momento de conformar el Mejor Equipo.

El Talento Humano de la Cooperativa de la Policía Nacional, es considerado como el pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo que ha venido teniendo la organización, en función de que son las personas los actores más importantes de las empresas; por lo que, el éxito de la Cooperativa es consecuencia de la sinergia existente entre la Dirección, los empleados y los socios. Su equipo de trabajo es muy singular, ya que mantiene como filosofía permanente el compromiso, lealtad y aporte profesional.

En los últimos años, la Cooperativa ha mejorado notablemente y esto es consecuencia de la capacidad y entrega de su Talento Humano, el cual ha puesto mayor énfasis en la calidad del servicio al cliente, buscando una mayor interacción con procesos efectivos que permitan llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico anual (Mapa Estratégico); así como conseguir su bienestar, esmerándose en la creación de un entorno laboral cómodo y seguro. Sin embargo, de los acercamientos efectuados con la Directora de Operaciones y el Gerente General de la Cooperativa, se ha evidenciado que pese a los grandes esfuerzos que ha venido realizando el Consejo Directivo con su Presidente y sus respectivos Directivos y funcionarios, la Cooperativa de la Policía Nacional, en la contextualización del clima laboral, aún no ha logrado consolidarse como una de las mejores empresas para trabajar a nivel nacional, toda vez que continúan latentes ciertas dificultades y diferencias entre su personal en el ámbito profesional y también personal, manifestándose situaciones de desorden y desequilibrio disciplinario, las cuales impiden a la Cooperativa colocarse dentro del ranking de las diez mejores empresas para trabajar en el Ecuador y consecuentemente obstaculizando el cumplimiento de sus metas y objetivos organizacionales al cien por ciento.

La Directora y el Gerente referidos, han manifestado además que este desequilibrio interno en el clima laboral de la Cooperativa de la Policía Nacional, está desencadenando ciertas dificultades en algunos procesos y proyectos que se ejecutan, así como también está generando niveles de incertidumbre organizacional que resultan ser nocivos para consolidar los compromisos y objetivos institucionales.

3.- Factores de medición del clima laboral

Partiendo de la realidad multicultural que ostenta la población ecuatoriana y de los diversos estímulos que provienen del medio organizacional, existen infinidad de factores susceptibles que afectan el comportamiento de las personas y que interfieren en el clima laboral en una organización, por lo que es necesario previo a efectuar el análisis e intervención respectivos, identificar sus principales características tales como: el ámbito de gestión de acuerdo a la actividad, el tipo de organización (pública, privada o mixta), el tamaño en función de su estructura organizacional y del número de colaboradores, etc., con la finalidad de aplicar los factores que correspondan a la realidad de cada organización o institución.

Federico Gan y Gaspar Berbel, describen varios factores que intervienen en el análisis de las dimensiones aplicadas a la gestión interna de una organización, mismas que recogen las distintas propuestas psicométricas a través de test o cuestionarios de clima laboral, desde diferentes puntos de vista tales como:

“Las actitudes hacia: la compañía, dirección de la empresa, promoción y oportunidades de ascenso, contenido del puesto de trabajo, supervisión y apoyo recibido por el jefe, salarios e incentivos, condiciones y compañeros de trabajo”.

“Las cuestiones relativas a aspectos de la gestión interna: higiene y seguridad laboral; remuneración; liderazgo; participación, delegación y empowerment; comunicación; enriquecimiento de la tarea, creatividad e innovación”.

“Los perfiles personales: aptitudes, actitudes y motivaciones intrínsecas empleadas en el desempeño del trabajo”. (Gan Federico 2007).

El siguiente esquema es una adaptación del “Cuadro de dimensiones de clima”, contenido en “El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención” de Manuel Silva Vázquez, en el cual se detallan varios factores o dimensiones con sus respectivas características individuales, los cuales fueron considerados al momento de construir el instrumento que permitió medir la percepción del clima en la Cooperativa de la Policía Nacional.

Cuadro 1
Cuadro de dimensiones de clima

| <i>Dimensiones</i> | <i>Aspectos clave de las dimensiones</i> |
|--|--|
| <i>Estructura</i> | <i>Estructura organizacional, procedimientos de la organización, estilo administrativo, competencia, supervisión, burocracia</i> |
| <i>Liderazgo</i> | <i>Comportamiento del líder (directivo, jefe), toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estructura de la autoridad, estilo de liderazgo</i> |
| <i>Normas</i> | <i>Estándar, presión del trabajo, características del trabajo, papel, competencias empleadas</i> |
| <i>Seguridad</i> | <i>Seguridad, ergonomía, diseño del puesto de trabajo</i> |
| <i>Control</i> | <i>Supervisión y estilo, orientación a la gente</i> |
| <i>Resultados</i> | <i>Rendimiento-remuneración, nivel práctico, ejecución</i> |
| <i>Recompensas-satisfacción</i> | <i>Política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa</i> |
| <i>Apoyo</i> | <i>Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo</i> |
| <i>Confianza</i> | <i>Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente</i> |
| <i>Impulso</i> | <i>Motivación para el rendimiento, impulso, promoción</i> |
| <i>Conflictos</i> | <i>Conflicto frente a cooperación, claridad de los papeles</i> |
| <i>Obstáculos</i> | <i>Presión, mobbing</i> |
| <i>Responsabilidad / Autonomía-confianza</i> | <i>Responsabilidad, autonomía - confianza, misión e implicación</i> |
| <i>Identidad, lealtad</i> | <i>Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo</i> |
| <i>Comunicación -interacción</i> | <i>Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta</i> |

Fuente: (Silva Vázquez 1996)

En la observación y proceso pre investigativo para efectuar el diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, se pudo identificar y determinar algunos factores de incidencia crítica que se contraponen al accionar de la CPN, los cuales van potencializándose de manera paulatina; es así que entre los factores considerados como los de mayor riesgo que influyen directamente y de forma negativa en el clima laboral de la Cooperativa objeto de este estudio, se encuentran los siguientes:

- Elevada carga laboral, a través de una ausencia de equidad en la división y asignación de las tareas y funciones
- Mínima capacitación a los trabajadores
- Ausencia de una cultura organizacional definida
- Falta de una cultura de trabajo en equipo
- Inadecuado proceso de inducción a los trabajadores
- Pugna de poderes
- Ausencia formal de un Plan Carrera
- Autoritarismo y jerarquización
- Ausencia de un Plan de Salud y Seguridad Ocupacional
- Procesos de selección sesgados
- Intereses personales
- Falta de compromiso con las metas institucionales
- Comunicación inadecuada entre autoridades y trabajadores
- Elevada comunicación informal
- Mínimas actividades extra laborales
- Subordinación de los intereses individuales a los generales
- Remuneración del personal

Los factores mencionados consecuentemente generan impactos desfavorables que repercuten el cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales, provocando situaciones de estrés en el personal y desórdenes de carácter técnico en la organización, entre los cuales destacan: índice de rotación de personal medianamente elevado en Agencias, fatiga física y mental, malestar y deslealtad entre colaboradores, enfermedades gástricas, libertad de expresión y de pensamientos

limitada, insatisfacción profesional, desconocimiento de procesos definidos, desarrollo profesional limitado, creatividad limitada, etc.

Desde el punto de vista humanista, se puede determinar que el resultado conjunto de los factores y sus impactos organizacionales, son precisamente aquellos que han desencadenado rupturas y desestabilización a nivel emocional en los colaboradores de la Cooperativa de la Policía Nacional, transformando la satisfacción laboral y la felicidad de sentirse útil, en altos estándares de estrés, desorientación en el pensamiento y sentir de cada uno de ellos, plasmada en temores, desconocimiento de su rol y funciones, falta de compromiso, aislamiento y ausencia de un alineamiento a las políticas y objetivos vigentes en cada una de las Unidades Departamentales e insatisfacción laboral.

María Jesús Bordas Martínez, en su libro “Gestión Estratégica del Clima laboral”, menciona: “Teniendo en cuenta los datos del cuadro de mando integral del clima laboral la empresa deberá desarrollar las acciones e iniciativas que apoyen la consecución de las metas fijadas en cada uno de sus objetivos estratégicos”, señalando además que “estas acciones e iniciativas serán propias de cada empresa”, recomendando “establecer un plan de acción de mejora del clima laboral basado en la mejora de aquellas dimensiones del clima laboral pero percibidas según el diagnóstico del mismo que se realice en la empresa objeto de estudio”. (Bordas Martínez, 2016).

Sobre la base de la estrategia y campo de acción de la organización, así como del diagnóstico comportamental de las personas y de la realidad organizacional de cada empresa, la autora propone y describe las siguientes dimensiones para medir el clima laboral: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo.

En tanto que Hubert K. Rampersad, en su libro “*Cuadro de mando integral, personal y corporativo: (Total Performance Scorecard, TPS): una revolución en la gestión por resultados*”, propone un concepto de mejora organizacional y gestión del cambio, combinándolo con el modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) y la teoría de aprendizaje de las organizaciones, reflejando no solo los objetivos de rendimiento, sino que además buscando el crecimiento y aprendizaje personal, en función de la mejora del clima laboral, a través de una mejora continua,

gestión del cambio, feedback 360° y del aprendizaje organizacional. (Rampersad, 2005).

Al igual que los autores señalados en esta investigación, existe un sinnúmero de autores que coinciden en las dimensiones o factores propuestos para medir el clima laboral en una organización, siendo estas desagregadas inclusive para cada proceso organizacional, no obstante, para efectuar el diagnóstico y desarrollo de la propuesta de mejora al clima laboral de la Cooperativa Policía Nacional, y enfatizando una vez más sobre su realidad organizacional, se ha hecho necesario agrupar a cada una de las diferentes dimensiones para medir el clima laboral, en tres macro dimensiones, con la finalidad de permitir a los objetivos de rendimiento personal ser concordantes y coherentes con los objetivos organizacionales, lo cual recae en la consolidación de la Cooperativa como una organización que se rige por la integridad de sus colaboradores, por el crecimiento personal y profesional, y por mantener una comunicación abierta.

En este punto se hace necesario señalar que para contextualizar a las tres macro dimensiones, uno de los mecanismos imperiosos para contrarrestar y disminuir los factores de incidencia crítica descritos anteriormente, así como para lograr alcanzar un equilibrio en el ambiente organizacional que conduzca a desarrollar y mantener un buen clima laboral, y que consecuentemente permita alcanzar de manera óptima los objetivos y metas organizacionales; es el de potencializar los valores y principios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, a través de una dirección y liderazgo efectivos, mismos que deberán ser concordantes con una comunicación altamente efectiva, asertiva y transparente por parte de su Presidente, Consejos Directivos y Gerentes, quienes serán los llamados a generar y desarrollar una cultura organizacional en la que sobresalga el buen vivir para cada uno de sus colaboradores, motivándolos e influenciándolos a ser felices en su vida personal y profesional, redundando en la integralidad del precepto fundamental ganar-ganar.

En este contexto, considerando que no existe una sola teoría y propuesta de dimensiones para medir el clima laboral en una organización por parte de los diferentes autores, se determinó que las tres macro dimensiones: liderazgo, comunicación y motivación, serían los elementos estratégicos principales con los que

se desarrollará el análisis y la propuesta de mejora para el presente estudio de caso, en virtud del impacto organizacional e influencia en las actitudes y conductas de las personas que estas dimensiones provocan.

4.- Liderazgo efectivo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional en su contexto organizacional, es una entidad financiera, estructurada por una Asamblea General de Socios, Consejos de Administración y Vigilancia los cuales están conformados por personal pasivo y activo de diverso rango policial, primando también la equidad de género, razón por la cual, es importante identificar su modelo de liderazgo vigente, a fin de establecer un liderazgo institucional efectivo, capaz de generar un alto impacto de influencia en todo el personal.

Al señalar la importancia que para este caso tiene el liderazgo efectivo, el cual deberá conjugarse como un factor que permita potencializar y fortalecer los valores y principios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional; es necesario proponer un enfoque del liderazgo que se desea desarrollar en esta institución, considerándolo primero como un proceso de autoinfluencia en los niveles directivos y gerenciales, para luego ser replicado a nivel de grupo u organización, a través de la comunicación, de un manejo adecuado de toma de decisiones y de un aprovechamiento de los potenciales individuales, con el fin de obtener resultados útiles a corto, mediano y largo plazo, en virtud de las diferentes Direcciones y jefaturas existentes tanto en planta central como en el nivel desconcentrado.

Adicionalmente, partiendo de que *“El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión”* (Munch 2005), es oportuno precisar que los Directores, Gerentes y Jefes Departamentales de la Cooperativa Policía Nacional, deberán alinearse a la implementación de un desarrollo integral de expectativas, capacidades y habilidades que permitan identificar, utilizar y estimular al máximo las fortalezas, conocimientos y energía de cada uno de los miembros de la Cooperativa, con la finalidad de involucrarlos hacia las metas y objetivos claves, incrementando de esta forma la productividad, incentivando y desarrollando la creatividad e innovación en sus tareas, funciones y actividades en el trabajo, para conseguir el éxito institucional y la satisfacción de las necesidades individuales de cada uno de sus colaboradores.

Los líderes de la Cooperativa Policía Nacional, deben ser capaces de inspirar, guiar e influenciar a los colaboradores para que trabajen con entusiasmo, partiendo de que un buen líder conoce a su personal y sabe como motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo; de tal manera que su capacidad de reacción y el manejo de su actitud ante situaciones y circunstancias de altos niveles de estrés, constituyan factores diferenciadores de carácter proactivo, acertado y coherente con el servicio que se brinda a los clientes internos y externos.

5.- Comunicación efectiva

Otro de los factores clave, que en este estudio se lo considera de vital importancia para fortalecer y encaminar integralmente al personal de la Cooperativa Policía Nacional hacia el desarrollo de un óptimo clima laboral y que por ende permita la consecución de sus metas y objetivos organizacionales, es el adecuado manejo de la comunicación interna institucional, orientada a una inclusión e integralidad asertiva, personal y profesional de las relaciones interpersonales entre todos sus colaboradores.

Según la teoría de la comunicación humana, esta no se basa exclusivamente en lo que podemos entender, identificar o distinguir mediante el habla, sino que también abarca características particulares de manifestación a través de un sistema social que comprende un conjunto de individuos similares y al mismo tiempo diferentes que se interrelacionan permanentemente compartiendo principios y valores, quienes además se encuentran en continua transformación e interacción múltiple con carácter multidireccional; esto partiendo de la definición de comunicación, en la que se señala que esta “(...) *es considerada como una relación cualitativamente diferente de las propiedades de los individuos que participan en ella*”. (Watzlawick 2009).

El sistema social inmerso en la comunicación al que hace referencia el autor Paul Watzlawick, es el que inicia con la transmisión de la información hasta llegar a transformar la conducta con el mensaje transmitido, ya sea mediante los movimientos corporales o gesticulares, el habla, la simbología y códigos, o el uso de medios e instrumentos que tienen la función particular de comunicar, sean estos de naturaleza humana o materiales proporcionados por el entorno y la tecnología.

Toda vez que el accionar diario de la Cooperativa Policía Nacional debe redundar en la excelencia del servicio que brinda a sus clientes internos y externos, la comunicación organizacional debe ser impecable, puesto que influye de manera directa en el clima laboral, y al ser este un clima favorable para la organización, también será favorable en la proyección de su imagen corporativa frente a sus socios y aliados estratégicos, generando confianza y prestigio a nivel del sector financiero-cooperativo.

En los niveles directivos de la Cooperativa se debe propender a una comunicación organizacional segura y formal, siendo estos parámetros extremadamente importantes ya que permanentemente está inmersa en todas y cada una de sus actividades administrativas relacionadas con la planeación, organización, dirección, coordinación y control, lo cual afecta directamente a su gestión y al cumplimiento de sus objetivos organizacionales; así como a la construcción de un modelo de comunicación ordenado y sistemático, el cual deberá replicarse a todo el personal que labora en cada una de las áreas y departamentos de la Institución, a través de la tradicional comunicación verbal (cara a cara), escrita (oficios, informes, memorandos, cartas, revistas, folletos, circulares, etc.) y técnica o tecnológica (e-mails, chats institucionales, archivos magnéticos, etc.).

En este contexto, hay que resaltar que las relaciones interpersonales y los procesos comunicacionales internos dentro de la Cooperativa, son los principales fundamentos de su comunicación organizacional, misma que deberá conjugarse con las condiciones físicas que pueden facilitar u obstruir la comunicación, y con las condiciones sociales que se desencadenan de la cultura de cada colaborador; debiendo considerar que un proceso comunicacional puede ser en ocasiones complicado y conflictivo por las diferencias de los individuos que forman parte de la organización; no obstante, la comunicación organizacional óptima, es aquella que permite alinear los comportamientos individuales, a través de aplicativos tales como el respeto, la tolerancia y la apertura global hacia criterios diferentes, buscando en este caso un equilibrio y concordancia entre los colaboradores, definiendo de esta manera un fortalecimiento en las relaciones interpersonales encaminado al logro de metas y objetivos personales e institucionales, construyendo así una cultura de comunicación real en la organización.

6.- Motivación altamente efectiva

La imperiosa necesidad de hablar de motivación altamente efectiva en las organizaciones, parte básicamente porque en la actualidad el factor humano representa un rol clave e importante en la estrategia de cualquier organización. En el proceso de ajuste de la organización a su entorno, el recurso humano se posiciona como un elemento fundamental, consustancial a la propia estrategia del negocio, ya que es el único factor “vivo”, que opera dentro de la empresa e interactúa con el medio.

Con la finalidad de conceptualizar a la motivación, es importante mencionar algunas consideraciones relacionadas con el comportamiento humano, las cuales son la base para desarrollar su definición:

- El comportamiento humano es causado, es decir que existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente, influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- El comportamiento es motivado, pues en todo comportamiento humano existe una naturalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento humano está orientado hacia objetivos, ya que en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Desde mi perspectiva, la motivación es un proceso por el cual, la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro, se supone, habrá de satisfacer dicha necesidad.

La motivación en la organización

Para considerar la motivación en la organización hay que tomar en cuenta dos enfoques:

- a) La motivación desde un enfoque psicológico: explica la motivación teniendo en cuenta aquellos elementos que surgen del mundo interno del individuo, de sus necesidades y experiencia de vida personales.
- b) La motivación desde un enfoque organizacional: el enfoque organizacional nos muestra aquellos aspectos organizacionales que intervienen directamente y de manera complementaria con las variables del enfoque psicológico, ambos enfoques se complementan y nos brindan información relevante para pensar en la motivación en las organizaciones, ya que estamos hablando de individuos, pero también de individuos inmersos en un sistema organizacional al servicio de la consecución de resultados. Aquí el proceso motivacional agrega los objetivos organizacionales como un elemento directamente relacionado con la satisfacción de la necesidad, es decir muestra la importancia de compatibilizar aquello que motiva personalmente a los colaboradores, que está relacionado con sus objetivos personales, con los objetivos de la organización. Cuanto menos se perturben entre ellos o dicho de otra manera cuanto más uno contribuya a la consecución del otro, se tendrá más garantizada la posibilidad que la motivación, sea un motor de acción eficaz en la gente.

En síntesis desde el punto de vista de la organización, el personal estaría motivado cuando:

- Sus objetivos personales se integran con los objetivos de la organización
- Manifiesta iniciativa y energía en el ejercicio de sus funciones
- En general está conforme o satisfecho con la organización

Los factores que tendrían que ser atendidos para promover la motivación en la organización, según Santiago Lazzatti, son:

- Atracción a la tarea: Condiciones de trabajo, complejidad de la tarea y disponibilidad de recursos.

- Condiciones de la organización: Estilo básico de liderazgo del supervisor directo y de otros miembros de la organización. Clima interno. Políticas de recursos humanos.
- Calidad de vida: En qué medida las demandas de la tarea y la organización atentan contra la vida familiar, intereses personales. El grado en que la organización es receptiva al planteo de problemas personales.

En conclusión, la tarea es el vínculo concreto que un sujeto tiene con la organización, es en donde visualiza su rendimiento, donde experimenta sentimientos de eficacia o no, es aquello sobre lo que va a ser reconocido.

Por último, otro factor importante es la calidad de vida, que está relacionada con los objetivos personales, hacia los que se debe orientar el proceso motivacional. (Lazzatti 2000).

Existen tres fuentes principales de motivación personal:

Nosotros mismos: si cultivamos buenos pensamientos, es más probable que podamos estar más satisfechos con nuestro comportamiento y en consecuencia, tendremos una mejor imagen de nosotros y de lo que podemos lograr, y eso es motivación.

Nuestros seres queridos: sean amigos, familiares, compañeros de trabajo, vecinos. Contar con un buen círculo afectivo, nos ayuda no solo a soportar la adversidad y a que nuestro mundo interno no se derrumbe, sino auq además nos estimula, nos ayuda a proyectarnos, nos hace sentir mejor para aprovechar las oportunidades.

Nuestro entorno: en primer lugar, debemos intentar que nuestro ambiente no atente contra nuestro mundo emocional. El desafío consiste en construir un ambiente saludable, ya sea en el plano personal, familiar, laboral, que permita estimular nuestra motivación, que promuevan en nosotros pensamientos constructivos, emociones positivas y en consecuencia, motiven nuestro comportamiento hacia el logro de nuestros objetivos.

Contar con gente capaz de automotivarse, es contar con gente que ha logrado un nivel de madurez y crecimiento personal, que influirá significativamente en un

rendimiento eficaz. Los factores determinantes de esta capacidad dependen, en gran medida, de las características personales y emocionales de los individuos. Sin embargo, desde el rol de los líderes como formadores de conductas efectivas, reconocedores de logros, enriquecedores de las tareas, pueden contribuir al deterioro o a potenciar y sostener esa capacidad.

Es necesario destacar que la capacidad de observación y conocimiento del entorno organizacional por parte de los colaboradores, se presenta como la herramienta base a la hora de trabajar con la motivación, puesto que define las perspectivas personales y organizacionales que posee cada individuo con respecto a la realidad de la organización adaptada e interrelacionada con los dos factores adicionales, es decir con el liderazgo y la comunicación.

7.- Mapa Estratégico

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permitiendo entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia.

El mapa estratégico de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos, clarificando el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados sean concordantes, señalando como una de sus principales ventajas el que ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico puesto que los presenta agrupados en perspectivas.

Uno de los principales componentes del Mapa Estratégico, se basa en las Perspectivas, en cuyo modelo de los doctores Kaplan y Norton, existen cuatro: la Perspectiva Financiera, con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva Interna o de Procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa: capital de información, capital humano y capital de organizacional. (Kaplan & Norton, 2004).

Es importante precisar que una vez definidas las acciones y actividades a desarrollar y ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos relacionados con la gestión del talento humano de la CPN, en el contexto de la Perspectiva del Aprendizaje y del Crecimiento para obtener un adecuado clima laboral, es importante definir los indicadores que van a permitir evaluar el cumplimiento de estos objetivos a corto, mediano y largo plazo. (Bordas Martínez, 2016).

En este contexto, dada la importancia que tiene el Mapa Estratégico para implementar las diferentes estrategias organizacionales y en virtud de que la Cooperativa posee definido su propio Mapa Estratégico, la propuesta de mejora al clima laboral del presente trabajo investigativo, será enmarcada en la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento del Mapa Estratégico de la CPN, de manera que permita operativizar y ejecutar cada una de sus estrategias, a través de acciones y actividades que aporten un valor diferencial y equilibrado a la consecución de las metas y objetivos organizacionales, así como a alcanzar la visión planteada, las cuales repercutirán favorablemente en la productividad, en la satisfacción de los clientes y en la motivación de los colaboradores, mediante la medición, análisis y evaluación de cada uno de sus indicadores de gestión.

Sobre la base de los conceptos e información analizados en el marco teórico, en el siguiente capítulo se describirá una contextualización de la organización y su entorno, con el fin de conocerla y entenderla, lo que permitirá continuar con el diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa Policía Nacional mediante la aplicación de la correspondiente metodología e instrumentos técnicos, a efectos de proceder posteriormente con el análisis e interpretación de los datos, información y resultados obtenidos, los cuales servirán para desarrollar la respectiva propuesta de mejora enmarcada en las tres estrategias corporativas relacionadas con el talento humano de la CPN, que constan en su Mapa Estratégico.

Capítulo Segundo

Marco Metodológico

Contextualización de la organización.

1.- Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional

Es una institución de carácter cerrado que se dedica a prestar servicios financieros a todos los miembros de la Policía Nacional del Ecuador, esto incluye a los Policías en servicio activo, pasivo, empleados civiles con nombramiento que trabajan en la institución y familiares de los Policías hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad; encontrándose actualmente en el Segmento 1 de acuerdo a la clasificación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Fue fundada el 29 de junio de 1976, tiene 41 años en el mercado y ha venido evolucionando hasta convertirse en una institución sólida y confiable que cuenta con tecnología de punta y personal calificado para poder brindar a sus asociados servicios financieros y sociales de calidad.

Gráfico 1
Estructura orgánica Cooperativa Policía Nacional



FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL

Su estructura organizacional está conformada por una Asamblea General de Socios, un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia como entes de control, mientras que en el ámbito administrativo, está conformada por un Gerente General y su Director de Operaciones como brazo ejecutor de todas las políticas y lineamientos estratégicos a nivel institucional, quienes lideran y se enlazan con las

diferentes unidades departamentales a nivel central y desconcentrado (Agencias) como apoyo a los subprocesos existentes, consolidando un equipo integral de 340 colaboradores a nivel nacional, 14 miembros de los Directorios, 9 del Consejo de Administración y 5 del Consejo de Vigilancia.

La Cooperativa opera en 24 provincias del país, tiene una ventanilla de extensión en Galápagos, con un total de 28 agencias; posee además, una Red propia de Cajeros Automáticos con un total a nivel nacional de 129, esto con la finalidad de atender a un total de 70.000 asociados dentro y fuera de las diferentes unidades policiales del país.

Gráfico 2
Agencias a nivel nacional



FUENTE: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL

Actualmente es la tercera Cooperativa más grande del país con un total de 571.000.000 millones de dólares en Activos.

Gráfico 3
Ranking de las principales cuentas



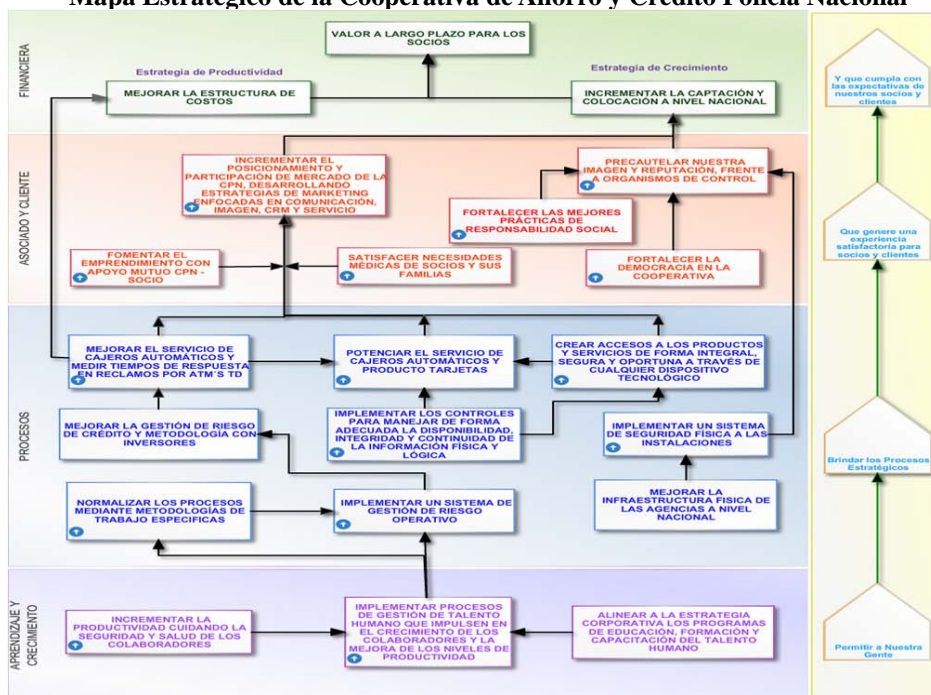
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA, BOLETIN SEGMENTO 1 MARZO 2017

La Cooperativa maneja un modelo de planeación basado en el Cuadro de Mando Integral mediante el Mapa Estratégico, definiendo la misión, visión y los valores institucionales, a partir de los cuales se genera la planeación considerando 4 perspectivas: 1.- Aprendizaje y Crecimiento, 2.- Procesos, 3.- Asociado y Cliente, y 4.- Financiera. El manejo de la planificación estratégica a través del Mapa Estratégico permite enlazar cada perspectiva con sus objetivos, a fin de llegar a cumplir los objetivos estratégicos de la Institución. (FUENTE: PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA CPN 2017).

Como se observa en el gráfico 4, las estrategias de la CPN parten del recurso más importante que posee toda organización (su talento humano), basados en la motivación que se desea aplicar a sus colaboradores, a través de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, dentro de la cual se desarrollan los siguientes objetivos estratégicos, mismos que se encuentran interrelacionados entre sí:

1. Implementar procesos de gestión del talento humano que impulsen en el crecimiento de los colaboradores y la mejora de los niveles de productividad,
2. Incrementar la productividad cuidando la seguridad y salud de los colaboradores, y
3. Alinear a la estrategia corporativa los programas de educación, formación y capacitación del talento humano.

Gráfico 4
Mapa Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional



FUENTE: PLANIFICACION ESTRATEGICA CPN 2017 / PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL.

En este sentido, la respectiva propuesta para mejorar el clima laboral de la Cooperativa, deberá estar enmarcada y alineada a los tres objetivos institucionales de la perspectiva “aprendizaje y crecimiento” que consta en su Mapa Estratégico, a fin de potencializar la gestión del talento humano mediante la implementación y desarrollo de procesos y actividades que incentiven a su personal, y que coadyuven a mantener un adecuado clima laboral con un enfoque integral en la consecución de las metas y objetivos organizacionales, con énfasis en la comunicación, liderazgo y motivación.

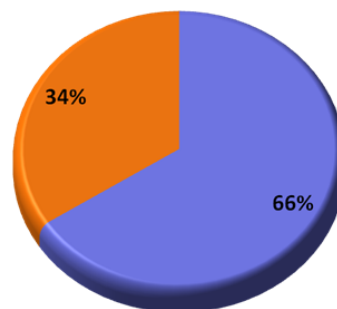
Para el efecto y en el contexto de la Cooperativa Policía Nacional, se define al Clima Laboral como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por su personal y que influyen en su conducta y productividad, razón por la cual luego del análisis pertinente efectuado al cuadro de dimensiones del clima laboral y a la realidad organizacional de la CPN, se consideró realizar su diagnóstico sobre la base de tres factores fundamentales: comunicación, motivación y liderazgo, los cuales se caracterizan por ser prioritarios en toda organización, más aún tratándose de una que presta servicios financieros a nivel nacional.

2.- Datos generales del universo poblacional de la Cooperativa

La nómina de la Cooperativa está conformada por 340 colaboradores, con varias particularidades propias que se ilustran a continuación:

- En la caracterización demográfica, se identifica que el 66% del personal corresponde a mujeres y el 34% a hombres.

Gráfico 5
Caracterización demográfica



**Cooperativa de Ahorro y
Crédito Policía Nacional**

Fuente: CPN
Elaboración: Autor

- En la caracterización por tipo de contrato, se evidencia que el 57% de los colaboradores tiene un contrato indefinido, lo cual favorece la seguridad y permanencia de los colaboradores en la Institución.

Gráfico 6
Tipo de contrato

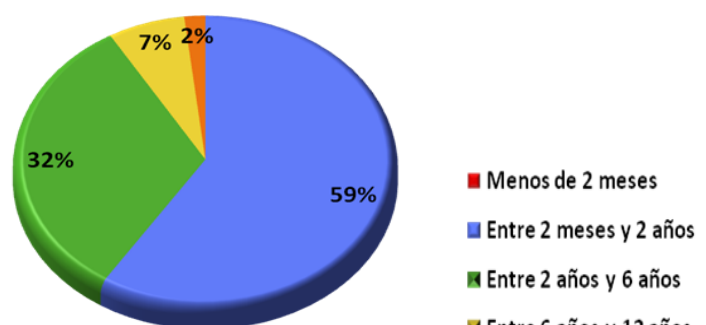


Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional

Fuente: CPN
Elaboración: Autor

- Caracterización por antigüedad, se evidencia que el 59% de los colaboradores tienen una antigüedad de hasta 2 años, el resto está sobre los dos años, por lo que se concluye que existe estabilidad laboral.

Gráfico 7
Antigüedad



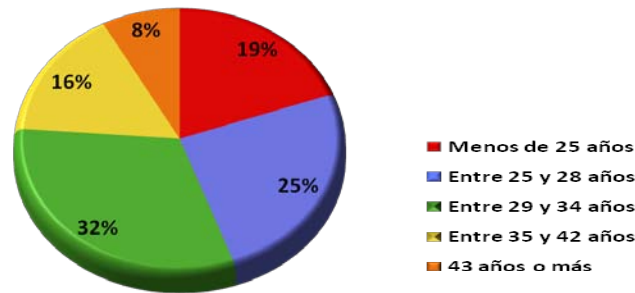
Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional

Fuente: CPN
Elaboración: Autor

- Caracterización por rango de edad, misma que permitió evaluar el clima laboral desde el punto de vista del liderazgo, en virtud de evidenciarse una

heterogeneidad de generaciones, ante lo cual los líderes deben buscar alternativas de motivación, incluso tomando en cuenta las características propias de cada generación, es decir de los Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Generación Y (millennials), y en un futuro la Generación Z.

Gráfico 8
Rango de edad

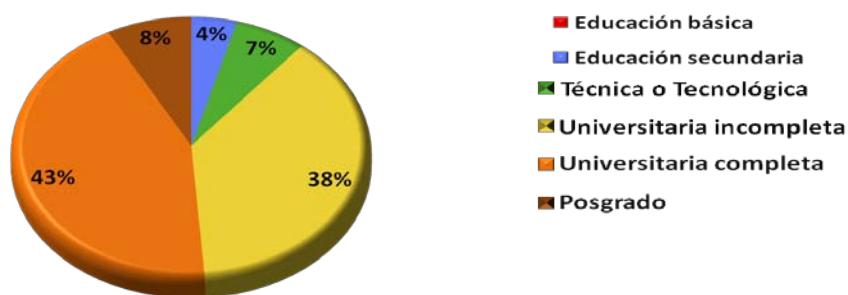


**Cooperativa de Ahorro y
Crédito Policía Nacional**

Fuente: CPN
Elaboración: Autor

- Caracterización por formación académica, observándose que el mayor porcentaje poblacional posee estudios de tercer nivel concluidos, es decir son profesionales. Además el 38% de la población se encuentra estudiando, lo que evidencia el respaldo y la apertura que brinda la Cooperativa a sus colaboradores para cumplir sus metas personales y profesionales.

Gráfico 9
Formación académica



**Cooperativa de Ahorro y
Crédito Policía Nacional**

Fuente: CPN
Elaboración: Autor

3.- Desarrollo del diagnóstico

En este punto del trabajo investigativo es necesario enfatizar que el principal objetivo de efectuar un diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa es el de medir

la percepción de las personas en las variables que se consideran claves para determinar fortalezas y oportunidades en las mismas y predecir su incidencia en el logro de los resultados de la organización para generar un plan de acción y así lograr una mejora.

4.- Metodología de la investigación

Siendo este un estudio investigativo del clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, en el cual se pretende discriminar las fortalezas y necesidades de mejora con énfasis en las variables fuertes y críticas; el diseño metodológico de esta investigación, se basó en procedimientos y técnicas adecuadas para la recolección, obtención y análisis de la información requerida, mediante un estudio de campo directo en las instalaciones de la Cooperativa y con un acercamiento personalizado hacia los colaboradores que laboran en la matriz y agencias de la ciudad de Quito. En este sentido, para efectuar el diagnóstico del clima laboral, se utilizaron los siguientes métodos:

Método descriptivo, en cuyo caso se utilizó para examinar mediante la observación in situ, ciertas características propias del entorno organizacional y su estructura, así como la relación entre los colaboradores, pares y jefes.

Método exploratorio, el cual se basó fundamentalmente en la aplicación de ciertos instrumentos técnico-investigativos a varios colaboradores, con el fin de obtener información fidedigna, misma que posteriormente fue procesada, tabulada y analizada, hasta obtener resultados de la realidad organizacional en la Cooperativa.

4.1.- Instrumentos técnicos aplicados y enfoques investigativos

Encuestas: considerando que para el presente caso investigativo las encuestas son una técnica con la cual se puede conocer actitudes, valores, creencias, sentimientos, etc., de las personas de forma directa, las cuales con un enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación, permitieron conocer la percepción de los colaboradores sobre el tipo y calidad de relaciones en el lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas propias de la Cooperativa. La encuesta fue diseñada con un contenido de 36 preguntas y con una escala de alternativa de respuestas a escoger entre SI, NO y A VECES.

Entrevista: considerando que esta técnica es de gran utilidad al momento de recolectar información de manera directa y en tiempo real, se efectuó una entrevista formal y estructurada con preguntas que previamente fueron analizadas y elaboradas, en función de las dos autoridades a quienes se aplicó este instrumento (Gerente General de la Cooperativa y a su Directora de Operaciones), quienes proporcionaron información de manera clara y directa en el proceso investigativo, con criterios enmarcados en el liderazgo organizacional y su influencia en el clima laboral, permitiendo a la investigación mantener el enfoque cualitativo del instrumento anterior. La entrevista fue diseñada sobre la base de once preguntas, considerando los constructos establecidos para el estudio del clima laboral en la Cooperativa.

5.- Determinación de la muestra

Para determinar el número de participantes en la encuesta, se aplicó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra teniendo como base el tamaño de la población o universo, en este sentido se consideró el universo total de los colaboradores que prestan sus servicios en la Cooperativa Policía Nacional a nivel país, el cual corresponde a 340 personas. Por lo tanto al aplicar mediante una tabla de Excel la fórmula de la muestra, se obtiene el siguiente resultado:

Cuadro 2
Muestra

| CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA (Ingresar datos solo en las celdas de color amarillo) | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Nivel de confianza % | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 92 |
| Zc | 1,04 | 1,15 | 1,28 | 1,44 | 1,65 | 1,75 |
| Nivel de confianza % | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 99 |
| Zc | 1,81 | 1,88 | 1,96 | 2,05 | 2,16 | 2,58 |

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1)E^2 + Z^2 * P * Q}$$

| | | | | | | |
|----|---|---------------------------|---|--------|---|--------|
| N | = | Universo | = | 340,00 | = | 340,00 |
| P | = | Probabilidad de éxito | = | 50% | = | 0,50 |
| Q | = | Probabilidad de fracaso | = | 50% | = | 0,50 |
| Nz | = | Nivel de confianza | = | 95% | = | 95% |
| Z | = | Coefficiente de confianza | = | 1,96 | = | 1,96 |
| E | = | Error muestral | = | 7% | = | 0,07 |

| | | |
|--------------------|----------|---------------|
| n = Muestra | = | 124,56 |
|--------------------|----------|---------------|

Fuente: (Vivanco, 2005)
Elaboración: Autor

El resultado obtenido de la Muestra es de 124,56, en cuyo caso aproximándolo a su inmediato superior es el equivalente a 125, que corresponde al número de encuestas aplicadas en la Cooperativa.

6.- Diseño de los instrumentos técnicos aplicados

6.1.- Cuestionario para la ENCUESTA

Previo a la construcción de la encuesta a ser aplicada, se mantuvo varias reuniones con la Directora de Operaciones de la Cooperativa Policía Nacional, con quien se definió que el diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración de la propuesta de mejora del proceso de diagnóstico del clima laboral, requiere del compromiso de todos los niveles de la organización, especialmente de los mandos altos, para que de esta manera el estudio no quede simplemente en un documento, sino que técnica y jurídicamente lo consideren, lo analicen y lo apliquen; señalando que el hecho de realizar la encuesta de clima laboral, genera en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

Fundamentado en estas reuniones de trabajo, se diseñó un cuestionario acorde a las necesidades que la Cooperativa presenta para evaluar el clima laboral, en función de los tres factores sobre los cuales se basa el presente estudio, estos son: comunicación, motivación y liderazgo. Siendo este instrumento técnico el eje principal a través del cual se desarrolló gran parte del proceso, en el que constan preguntas para identificar las variables críticas a evaluar y que midan realmente lo que el estudio desea identificar. La encuesta fue diseñada bajo parámetros de confiabilidad, realidad de la Cooperativa, y se la planteó para que sea anónima, voluntaria y fácil de entender; por ello, con la finalidad de que exista una correlación entre una y otra pregunta, así como de facilitar su entendimiento, el cuestionario fue diseñado con la agrupación de tres grandes bloques acordes con cada uno de los factores, bajo los cuales se definieron las preguntas.

6.1.1.- Factor comunicación

Objetivo: medir la efectividad y asertividad del flujo de información que se da en el ambiente laboral de la Cooperativa, contemplándose todo tipo de información ya sea verbal o escrita, con énfasis en las siguientes consideraciones comunicacionales:

- Claridad, transparencia y agilidad en la información
- Utilidad en la información y retroalimentación
- Información de la organización y del puesto

- Flexibilidad y accesibilidad en la comunicación

**Cuadro 3
Comunicación**

| COMUNICACIÓN | SI | NO | A VECES |
|--|----|----|---------|
| 1 Cuando ingresé a laborar en la Cooperativa recibí suficiente información sobre la misma | | | |
| 2 La comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada | | | |
| 3 La comunicación sobre los resultados, logros, avances y organización de la Cooperativa es clara y transparente | | | |
| 4 Los comunicados internos me proporcionan información útil | | | |
| 5 Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la Cooperativa | | | |
| 6 Los directivos y jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos | | | |
| 7 Conozco el Código de Ética y Conducta de la Cooperativa | | | |
| 8 Al asumir una nueva posición en la Cooperativa, mi jefe me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo | | | |
| 9 Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia | | | |
| 10 Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades | | | |
| 11 Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento | | | |
| 12 Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (SBU más beneficios) | | | |

Elaboración: Autor

6.1.2.- Factor motivación

Objetivo: Evaluar el grado de motivación de los colaboradores al realizar sus actividades laborales, considerando los siguientes aspectos:

- Espacio físico de trabajo
- Trato e interrelaciones con ética y respeto
- Reconocimiento y valoración del buen trabajo
- Evaluación de desempeño
- Ascensos
- Capacitación
- Oportunidad de innovación
- Apertura comunicacional
- Beneficios
- Orgullo por la organización

**Cuadro 4
Motivación**

| MOTIVACION | SI | NO | A VECES |
|---|----|----|---------|
| 1 Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, etc., cumplen con las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad | | | |
| 2 Los directivos y jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador | | | |
| 3 Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y la posibilidad de una promoción dentro de los distintos departamentos de la Cooperativa | | | |
| 4 Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Cooperativa. | | | |
| 5 Las promociones internas se realizan de manera justa, además tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Cooperativa | | | |
| 6 Los planes de formación se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Cooperativa | | | |
| 7 Los directivos y jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas | | | |
| 8 La Cooperativa me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando | | | |
| 9 Pienso que mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas, y siento que mi trabajo es reconocido y valorado | | | |
| 10 Las personas con las que me relaciono en la Cooperativa actúan con respeto y de manera ética | | | |
| 11 Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la Cooperativa | | | |
| 12 Pienso que la Cooperativa es un buen lugar para trabajar, por lo que me siento orgulloso de trabajar aquí y me gustaría continuar trabajando en la CPN | | | |

Elaboración: Autor

6.1.3.- Factor liderazgo

Objetivo: medir el grado de influencia que tiene el jefe o los jefes en la realización de las tareas y actividades de los colaboradores, así como los niveles de impacto emocional que producen sus acciones en ellos; con énfasis en los siguientes parámetros:

- Relaciones interpersonales e interés por la otra persona
- Confianza, consideración y respeto
- Retroalimentación
- Trabajo en equipo
- Equidad en el trato y en la distribución del trabajo
- Flexible, conciliador o sancionador
- Emisión de directrices y lineamientos claros
- Admiración y ejemplo a seguir

**Cuadro 5
Liderazgo**

| LIDERAZGO | | SI | NO | A VECES |
|-----------|--|----|----|---------|
| 1 | Mantengo una buena relación con mi jefe | | | |
| 2 | Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses | | | |
| 3 | Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe | | | |
| 4 | Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño | | | |
| 5 | Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo | | | |
| 6 | Los directivos y jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo | | | |
| 7 | Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos | | | |
| 8 | Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento | | | |
| 9 | Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Cooperativa | | | |
| 10 | Considero que mi jefe es un referente en la Cooperativa | | | |
| 11 | Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones | | | |
| 12 | Los directivos y jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la Cooperativa y cómo lograr que así sea | | | |

Elaboración: Autor

6.1.4.- Modelo de la encuesta

A cada uno de los tres bloques relacionados con el factor sobre el cual se basó la investigación del clima laboral en la Cooperativa, se le asignó un número total de doce preguntas, mismas que fueron integradas de acuerdo a su ámbito de acción, con la finalidad de estructurar y obtener un cuestionario que contenga un total de treinta y seis preguntas, las cuales finalmente fueron utilizadas en la construcción de la encuesta, conforme se detalla en el siguiente cuadro; debiendo señalar que posteriormente dicha encuesta fue puesta en conocimiento del Gerente General de la Cooperativa, quien mediante sumilla inserta autorizó su desarrollo, socialización a los colaboradores y la respectiva aplicación.

| COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL | | | | | | |
|--|---|-------------------|--|-------------|----|---------|
| ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2017 | | | | | | |
| OBJETIVO: Conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre la CPN, a fin de obtener parámetros que permitan diagnosticar su clima laboral. | | | | | | |
| <p>Instrucciones: A continuación encontrará 36 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las tres opciones. Piense en la empresa como un todo, no solo en su área en particular. Cuando en la afirmación se haga referencia a "los jefes", piense en el estilo más característico de los jefes que le son más cercanos. Cuando en la afirmación se haga referencia a "mi jefe", piense en su jefe directo.</p> | | | | | | |
| EDAD : | | GENERO : | | F () M () | | |
| FORMACION : | | AÑOS DE TRABAJO : | | | | |
| | | | | SI | NO | A VECES |
| 1 | Quando ingresé a laborar en la Cooperativa recibí suficiente información sobre la misma | | | | | |
| 2 | La comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada | | | | | |
| 3 | La comunicación sobre los resultados, logros, avances y organización de la Cooperativa es clara y transparente | | | | | |
| 4 | Los comunicados internos me proporcionan información útil | | | | | |
| 5 | Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la Cooperativa | | | | | |
| 6 | Los directivos y jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos | | | | | |
| 7 | Conozco el Código de Ética y de Conducta de la Cooperativa | | | | | |
| 8 | Al asumir una nueva posición en la Cooperativa, mi jefe me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo | | | | | |
| 9 | Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia | | | | | |
| 10 | Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades | | | | | |
| 11 | Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento | | | | | |
| 12 | Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (SBU más beneficios) | | | | | |
| 13 | Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, etc., cumplen con las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad | | | | | |
| 14 | Los directivos y jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador | | | | | |
| 15 | Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y la posibilidad de una promoción dentro de los distintos departamentos de la Cooperativa | | | | | |
| 16 | Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Cooperativa. | | | | | |
| 17 | Las promociones internas se realizan de manera justa, además tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Cooperativa | | | | | |
| 18 | Los planes de formación se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Cooperativa | | | | | |
| 19 | Los directivos y jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a mis sugerencias e ideas | | | | | |
| 20 | La Cooperativa me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando | | | | | |
| 21 | Pienso que mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas, y siento que mi trabajo es reconocido y valorado | | | | | |
| 22 | Las personas con las que me relaciono en la Cooperativa actúan con respeto y de manera ética | | | | | |
| 23 | Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la Cooperativa | | | | | |
| 24 | Pienso que la Cooperativa es un buen lugar para trabajar, por lo que me siento orgulloso de trabajar aquí y me gustaría continuar trabajando en la CPN | | | | | |
| 25 | Mantengo una buena relación con mi jefe | | | | | |
| 26 | Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses | | | | | |
| 27 | Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe | | | | | |
| 28 | Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño | | | | | |
| 29 | Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo | | | | | |
| 30 | Los directivos y jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo | | | | | |
| 31 | Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos | | | | | |
| 32 | Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento | | | | | |
| 33 | Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Cooperativa | | | | | |
| 34 | Considero que mi jefe es un referente en la Cooperativa | | | | | |
| 35 | Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones | | | | | |
| 36 | Los directivos y jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la Cooperativa y cómo lograr que así sea | | | | | |

6.1.5.- Aplicación de las encuestas y recolección de la información

Previo a la aplicación de las encuestas a los colaboradores de la Cooperativa, hubo la correspondiente socialización sobre sus objetivos, contenido y diseño, con la finalidad de establecer los lineamientos mediante los cuales se desarrollaría su aplicación. Esta socialización fue dirigida a la Directora de Operaciones, Gerente de Talento Humano, Jefes Departamentales y Jefes de Agencia, quienes además de designar a dos funcionarios para la respectiva coordinación, definieron el número de personas a las cuales se aplicaría la encuesta en cada una de sus áreas y el territorio en el cual se actuaría, con la premisa de que dicha socialización sería replicada a cada una de las personas que conforman sus equipos de trabajo.

Luego de ello y una vez fijados los días y horarios para la aplicación de las encuestas, se dio inicio al desarrollo de las mismas contando con el contingente de los dos delegados para la coordinación, aplicándolas a 125 colaboradores determinados según la fórmula para obtener el tamaño de la muestra y de acuerdo a la logística establecida por la Cooperativa; es decir, en dos días durante las primeras horas de la mañana, a fin de no generar interrupciones en las actividades normales del personal, tanto en la matriz como en las Agencias, conforme consta en las hojas de encuesta.

Cabe señalar que la aplicación de las encuestas y que consecuentemente generó la recolección de la información, fue realizada in situ, en presencia de los dos delegados de la organización y aleatoriamente en presencia de la Gerente de Talento Humano, quienes avalizaron su normal desarrollo y garantizaron la total colaboración y compromiso de los encuestados.

6.1.6.- Procesamiento y tabulación de la información

El procesamiento de la información obtenida en las encuestas, se realizó a través de un conteo manual y de un ordenamiento y distribución que obedecieron a cada pregunta y respuesta, construyendo de esta manera una matriz en una tabla de Excel. El ingreso y alimentación de la información obtenida en cada una de las encuestas, permitieron efectuar la respectiva tabulación de las mismas y presentar los resultados, analizando e identificando las variables a fortalecer para mejorar el clima laboral y las variables que ya se encuentran potencializadas, a fin de que estas

ayuden a mantener lo que ya se realiza adecuadamente; generando además con estos resultados, el diseño y estructuración de una propuesta de mejora que finalmente contiene recomendaciones para que la Cooperativa pueda gestionar un plan de acción.

6.1.7.- Resultados de las Encuestas

Luego de haber efectuado la correspondiente tabulación de las encuestas, se obtuvieron los resultados que se presentan a continuación:

6.1.7.1.- Datos demográficos

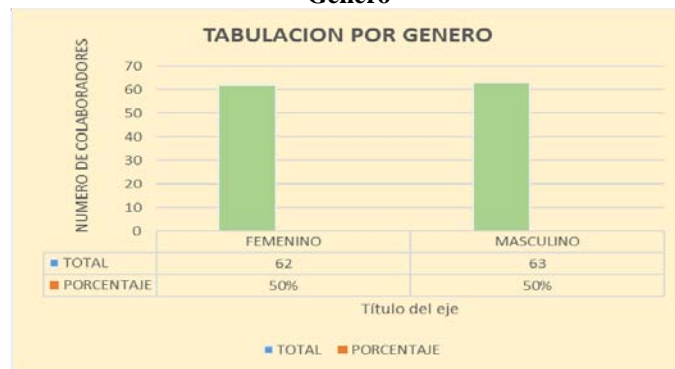
Tabulación por Género.- se observa que del total de la población encuestada, 62 colaboradores pertenecen al género femenino y 63 al género masculino, que en porcentaje se traduce a un 50% para ambos casos, lo que permite concluir que existe igualdad de género en la Cooperativa, que no existe discriminación hacia ninguno de los dos géneros y que presuntamente existiría una igualdad de oportunidades laborales tanto para hombres como para mujeres.

Cuadro 6
Género

| TABULACIÓN GÉNERO | | |
|--------------------------|--------------|-------------------|
| GENERO | TOTAL | PORCENTAJE |
| FEMENINO | 62 | 50% |
| MASCULINO | 63 | 50% |
| TOTAL | 125 | 100% |

Elaboración: Autor

Gráfico 10
Género



Elaboración: Autor

Tabulación por Edades.- se observa que del total de la población encuestada, la que prevalece y domina es la gente joven que pertenece a la generación de los millennials, lo cual es ciertamente favorable para la Cooperativa considerando las virtudes de este grupo generacional, como su rápida capacidad para entender la tecnología digital, su capacidad multitarea, su formación académica, además son más proactivos y abiertos al cambio. Le sigue la generación X con un 29% de población, quienes se caracterizan por ser más individualistas, buscan un balance entre su vida personal y laboral, y son orientados a los resultados.

Pese a que en la encuesta existe un porcentaje del 0% de la generación de los baby boomers, en el campo se evidenció que especialmente los miembros de los Consejos Directivos, pertenecen a dicha generación, cuyas características principales están enfocadas en que son personas comprometidas con su trabajo y preocupados por mantener una buena posición económica, destacan por su seguridad e independencia, son miembros de familias numerosas y por lo general son personas que están por jubilarse o ya son jubiladas.

Cuadro 7
Edades

| RANGOS DE EDAD Y GENERACIONES | | TOTAL | PORCENTAJE |
|-------------------------------|----------------------------|------------|-------------|
| 50 - 68 | BABY BOOMERS | 0 | 0% |
| 36 - 49 | GENERACION X | 36 | 29% |
| 18 - 35 | MILLENNIALS o GENERACIÓN Y | 89 | 71% |
| TOTAL | | 125 | 100% |

Elaboración: Autor

Gráfico 11
Edades



Elaboración: Autor

Tabulación por Años de trabajo.- se observa que un poco más de la mitad de la población supera los tres años de permanencia en la Cooperativa, lo que hace

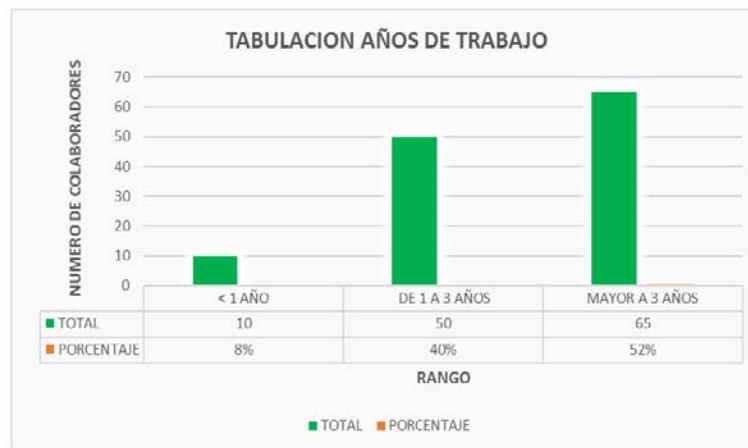
suponer que existe estabilidad y satisfacción laboral, no obstante también existe un 40% que tiene entre 3 y 1 años de permanencia y apenas un 8% con menos de un año, situación que podría obedecer especialmente a la apertura de nuevas Agencias y por ende de su crecimiento en la gestión estratégica y operativa de la organización.

Cuadro 8
Años de trabajo

| RANGO | TOTAL | PORCENTAJE |
|----------------|-------|------------|
| < 1 AÑO | 10 | 8% |
| DE 1 A 3 AÑOS | 50 | 40% |
| MAYOR A 3 AÑOS | 65 | 52% |

TOTAL **125** **100%**
Elaboración: Autor

Gráfico 12
Años de trabajo



Elaboración: Autor

Tabulación por Formación.- se observa que del total de la población encuestada, el 90% posee formación superior, el 2% posee estudios de posgrado y únicamente el 3% es bachiller. Estos datos permiten evidenciar que la mayoría de colaboradores cuenta con formación académica superior, lo que supone que la Cooperativa ha consolidado un equipo de profesionales que da un óptimo soporte técnico en cada uno de sus procesos y en la gestión diaria institucional. Se concluye además que la Cooperativa apoya a los colaboradores que desean continuar con sus estudios universitarios, lo que consecuentemente se convierte en un ganar-ganar para ambas partes, pudiendo generar en las personas un sentimiento de compromiso, lealtad y pertenencia.

Cuadro 9
Tabulación por formación

| FORMACIÓN | TOTAL | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| ESTUDIANTE | 6 | 5% |
| BACHILLER | 4 | 3% |
| SUPERIOR | 113 | 90% |
| POSGRADO | 2 | 2% |
| TOTAL | 125 | 100% |

Elaboración: Autor

Gráfico 13
Formación



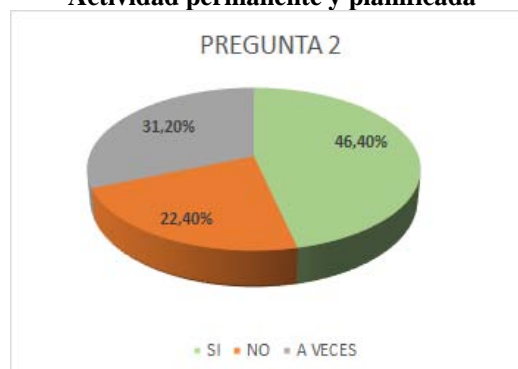
Elaboración: Autor

6.1.7.2.- Resultados individuales por pregunta

A continuación se detalla gráfica y textualmente los resultados obtenidos por cada pregunta efectuada en las encuestas, y que obedecen exclusivamente a aquellas que no superaron el 69% de aceptación entre el personal encuestado:

2. La comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada?

Gráfico 14
Actividad permanente y planificada



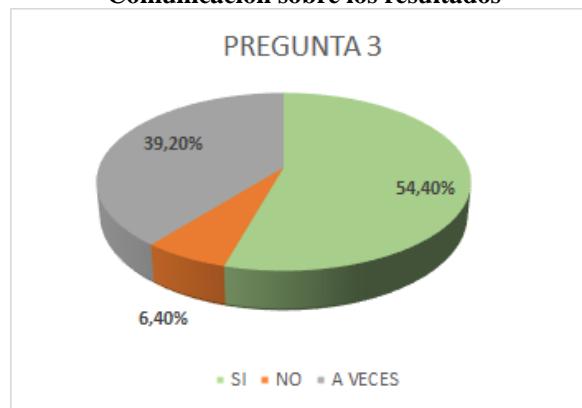
Elaboración: Autor

Observamos que el 46,40% afirma que la comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada, frente al 22,40% que se pronuncia con el NO y el 31,20% con la opción A VECES, permitiendo evidenciar

que existe la necesidad de fortalecer los canales de comunicación interna en la organización, con énfasis en una planificación estructurada y definida para cada uno de los niveles de gestión.

3. La comunicación sobre los resultados, logros, avances y organización de la Cooperativa es clara y transparente?

Gráfico 15
Comunicación sobre los resultados



En esta pregunta el 54,40% afirma que la comunicación sobre los resultados, logros, avances y organización de la Cooperativa es clara y transparente, frente al 6,40% que se pronuncia con el NO y el 39,20% con la opción A VECES, permitiendo evidenciar que existe la necesidad de fomentar en los líderes y/o jefes de equipo, la capacidad de implementar y desarrollar una comunicación directa, clara, transparente y fácil de comprender para los colaboradores, respecto a la integralidad de los procesos propios de la gestión institucional.

4. Los comunicados internos me proporcionan información útil?

Gráfico 16
Comunicados internos



Efectuado el análisis se determina que el 53,60% de la población encuestada afirma que los comunicados internos proporcionan información útil, frente al 10,40% que se pronuncia con el NO y el 36,00% con la opción A VECES; lo que evidencia la necesidad de ser más precisos y creativos en la información que se desea transmitir, fortaleciendo y solventando la edición oportuna del contenido de los comunicados internos, así como proporcionando información relevante y de interés para los colaboradores, no solo con temas de índole organizacional, sino también de orden científico y de actualidad en la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, garantizando de esta forma mantener calidad, claridad e innovación en la información que se desea transmitir.

5. Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la Cooperativa?

Gráfico 17
Información sobre el catálogo de productos y servicios



Elaboración: Autor

Observamos que el 60,80% de la población encuestada afirma tener disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la Cooperativa, frente al 16,80% que se pronuncia con el NO y el 22,40% con la opción A VECES, evidenciándose la necesidad de fortalecer la disponibilidad y alcance que pueden tener los colaboradores sobre la información relacionada con los productos y servicios que oferta la CPN, a través de mecanismos e instrumentos oportunos y ágiles de comunicación, que repercutirían favorablemente en el conocimiento y empoderamiento de los colaboradores hacia la organización, así como en la gestión directa hacia los clientes.

6. Los directivos y jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos?

Gráfico 18
Directivos y jefes son accesibles



Elaboración: Autor

Ante esta pregunta se obtuvo que el 59,20% de la población encuestada afirma que los directivos y jefes son accesibles y que es fácil hablar con ellos, frente al 10,40% que se pronuncia con el NO y el 30,40% con la opción A VECES, permitiendo aseverar que existe la necesidad de implementar estrategias que conlleven a destruir barreras entre colaboradores y jefes, disminuyendo tensiones y mejorando la comunicación asertiva y directa; acciones encaminadas a fortalecer además el liderazgo de los directivos y jefes de una manera afable, condescendiente y eficaz.

9. Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia?

Gráfico 19
Información que necesito para realizar mi trabajo



Elaboración: Autor

El 64% de la población encuestada afirma que tiene la información necesaria para realizar su trabajo con excelencia, frente al 12,80% que se pronuncia con el NO y el 23,20% con la opción A VECES, visibilizando que la mayoría de colaboradores de la Cooperativa consideran que tienen las herramientas de información necesarias para desarrollar su trabajo con excelencia y por ende contribuir a alcanzar los

objetivos organizacionales; sin embargo, existe un porcentaje que considera no tener o no siempre tener estas herramientas, lo que implica la implementación de mecanismos para fortalecer la disponibilidad de la información en todos los niveles de gestión, suprimiendo acciones innecesarias que conlleven a una pérdida de tiempo y capacidad de respuesta oportuna para los clientes internos y externos.

Al momento de lograr que los colaboradores sientan que la Cooperativa les proporciona toda la información para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, también se logrará que eleven su compromiso hacia la organización, manteniendo altos niveles de confianza entre pares, jefes y directivos, y sintiéndose motivados para alcanzar las metas planteadas.

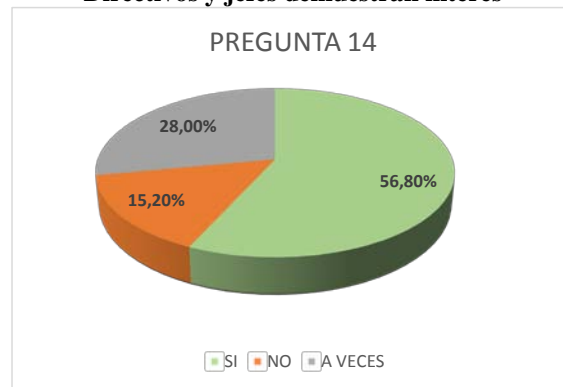
12. Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (SBU más beneficios)?



Se observa que el 66,40% de la población encuestada afirma recibir información sobre los elementos que componen su salario básico con los respectivos beneficios, frente al 21,60% que se pronuncia con el NO y el 12% con la opción A VECES, ante lo cual se evidencia que si bien los colaboradores conocen el salario y beneficios que perciben, aún existe un porcentaje que no conoce o no tiene la claridad suficiente sobre ello; en este sentido, es necesario considerar que el área de nómina y roles de la Jefatura de Talento Humano intervenga en una socialización integral de este beneficio y cada uno de sus rubros, especialmente en el cálculo de la bonificación variable por desempeño y el rubro para el cálculo de horas suplementarias y extraordinarias, lo cual generará un impacto positivo en los colaboradores, en virtud de la transparencia en el manejo de la información y su disponibilidad, así como en la mejora comunicacional.

14. Los directivos y jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador?

Gráfico 21
Directivos y jefes demuestran interés



Observamos que el 56,80% de la población encuestada afirma que los directivos y jefes demuestran interés en ellos como personas y no tan solo como colaboradores, frente al 15,20% que se pronuncia con el NO y el 28% con la opción A VECES, lo que permite visibilizar que es necesaria una intervención dirigida a los jefes y directivos, respecto a la sensibilización integral que deben tener con cada miembro de sus equipos de trabajo, lo que consecuentemente orientará una vez más a mejorar los canales de comunicación entre jefe-colaborador, a eliminar las barreras y a fortalecer los niveles de autoestima de los colaboradores al sentirse aceptados en el núcleo y entorno organizacional.

15. Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y la posibilidad de una promoción dentro de los distintos departamentos de la Cooperativa?

Gráfico 22
Oportunidad de desarrollarme



Ante esta pregunta, se obtuvo que el 68% afirma que si desempeña bien su trabajo, tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y la posibilidad de una promoción dentro de los distintos departamentos de la Cooperativa, frente al 12,80% que se pronuncia con el NO y el 19,20% con la opción A VECES, evidenciándose que la mayor parte de la población confía en los procesos de fortalecimiento de talento humano que se efectúan en la organización; no obstante, para aquel porcentaje poblacional que cree lo contrario, es necesaria una intervención comunicacional en la que sean puestos en conocimiento los parámetros bajo los cuales la CPN estudia, analiza, desarrolla y ejecuta los referidos procesos, con énfasis en el reconocimiento y oportunidad laboral; acción que permitirá a los colaboradores fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la CPN. En esta pregunta además es importante destacar que el manejo adecuado de los procesos de reconocimiento al colaborador, inciden directamente en su rendimiento, predisposición, ganas de aprender y de destacarse profesionalmente en todo momento, lo que implica el desarrollo de una alta motivación personal.

16. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Cooperativa?

Gráfico 23
Criterios de evaluación



Elaboración: Autor

El 57,60% de la población encuestada afirma que los criterios aplicados en su evaluación de desempeño son los adecuados, frente al 17,60% que se pronuncia con el NO y el 24,80% con la opción A VECES, lo que permite evidenciar que es necesaria una intervención directa por parte de la Jefatura de Talento Humano a los jefes y directivos, en una socialización integral de los criterios y parámetros que se aplican en la evaluación del desempeño, con enfoque en la imparcialidad y buen

criterio, previo a su aplicación. En esta pregunta es importante enfatizar en el buen uso de la objetividad que los jefes departamentales deben tener al momento de aplicar la evaluación a sus colaboradores, resaltando sus fortalezas y buscando consensuar soluciones a aquello que se debe mejorar, permitiendo la participación activa de cada colaborador a través de la aplicación de una comunicación directa, confidencial y sincera, fortaleciendo así la buena imagen que cada jefe debe tener frente a su equipo de trabajo, así como también los canales de comunicación y el liderazgo organizacional.

17. Las promociones internas se realizan de manera justa, además tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Cooperativa?

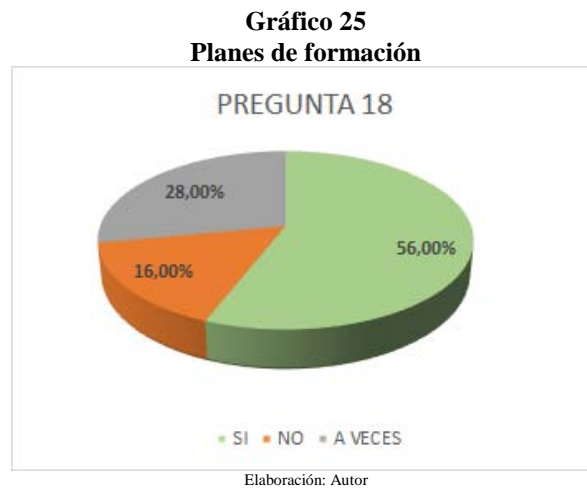


Se observa que el 54,40% afirma que las promociones internas se realizan de manera justa y que además tienen información disponible sobre los puestos vacantes, frente al 19,20% que se pronuncia con el NO y el 26,40% con la opción A VECES, permitiendo visibilizar que es necesaria una socialización respecto de las promociones y puestos a los cuales pueden acceder los colaboradores, en concordancia con su buen desempeño profesional y los parámetros técnico-conductuales de medición que se aplican en estos procesos.

En esta pregunta es importante destacar que los factores de comunicación, liderazgo y motivación son imperativos, puesto que al poner en conocimiento del personal la disponibilidad de vacantes de forma oportuna y clara, se podrá denotar un liderazgo organizacional confiable para el manejo de los procesos de selección internos y consecuentemente elevar los niveles de motivación personal de los colaboradores, repercutiendo directamente en su desempeño laboral y en la

focalización de la mejora continua con la aplicación de estándares de calidad inmersos en cada uno de sus procesos, generando además una competencia leal y directa entre colaboradores.

18. Los planes de formación se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Cooperativa?



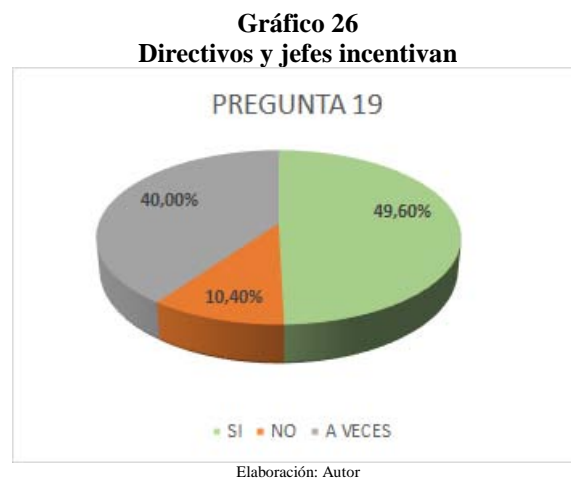
Efectuado el análisis de determina que el 56% de la población encuestada afirma que los planes de formación se adecúan a sus necesidades de desarrollo profesional en la Cooperativa, frente al 16% que se pronuncia con el NO y el 28% con la opción A VECES, evidenciándose que si bien existe cierta conformidad con los planes de formación que se encuentran desarrollándose, la organización aún tiene que identificar mediante un correcto estudio, análisis y planificación, las necesidades de capacitación que deben ser concordantes con la misión de la CPN en cada uno de sus departamentos y que consecuentemente permitan el desarrollo profesional de los colaboradores.

En este punto es importante precisar que en las varias reuniones que se mantuvo con la Directora de Operaciones de la Cooperativa, se ha enfatizado la importancia que tiene para la organización el desarrollo profesional de los colaboradores a través de la capacitación, especialmente aquella que está relacionada con procesos de innovación y calidad, llegando inclusive a especializar a su personal en el extranjero.

El factor motivación juega un papel muy importante al momento de desarrollar los planes de formación y capacitación de los colaboradores, puesto que

independientemente de los roles que cada uno de ellos desempeñe dentro de la organización, es pertinente y necesario efectuar capacitaciones sobre la base de las competencias técnicas y conductuales que rigen para cada persona, aprovechando al máximo su potencial en función de las necesidades profesionales e institucionales que pueden existir.

19. Los directivos y jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas?

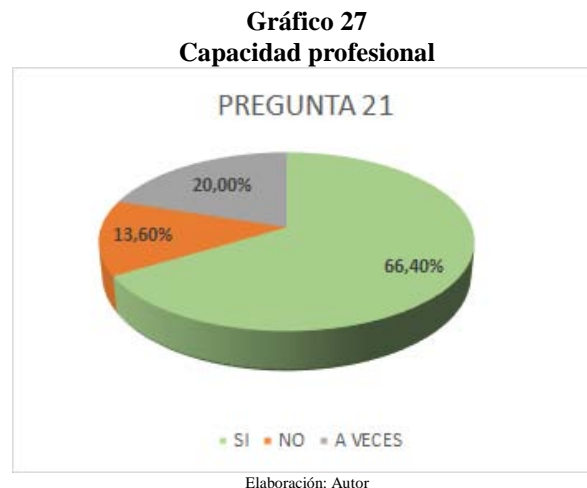


Se observa que el 49,60% afirma que los directivos y jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a sus sugerencias e ideas, frente al 10,40% que se pronuncia con el NO y el 40% con la opción A VECES, evidenciándose que en la mayoría de los casos, los jefes tienen buena apertura y están abiertos a recibir sugerencias por parte de los colaboradores, esto considerando la tendencia de respuesta hacia el “a veces”; sin embargo, es importante que en aquellos casos en los cuales no se consideren las sugerencias e ideas, se establezcan mejoras en los canales de comunicación, que permitan efectuar retroalimentaciones oportunas, con la finalidad de no generar conflictos o resentimientos en las personas.

Además el éxito radica no solo en receptar las ideas, sugerencias y recomendaciones por parte de los colaboradores, sino en analizarlas y de ser el caso implementarlas, mediante un acompañamiento asertivo y técnico por parte del jefe inmediato, lo que permitirá incrementar la capacidad de liderazgo del jefe, así como aumentar los niveles de empoderamiento hacia la organización por parte de los colaboradores, generando beneficios en cuanto a productividad, creatividad, mejora de procesos e innovación a favor de la CPN, mientras que para el colaborador,

incentivando su capacidad intelectual y potencializando sus niveles de motivación profesional.

21. Pienso que mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas, y siento que mi trabajo es reconocido y valorado?

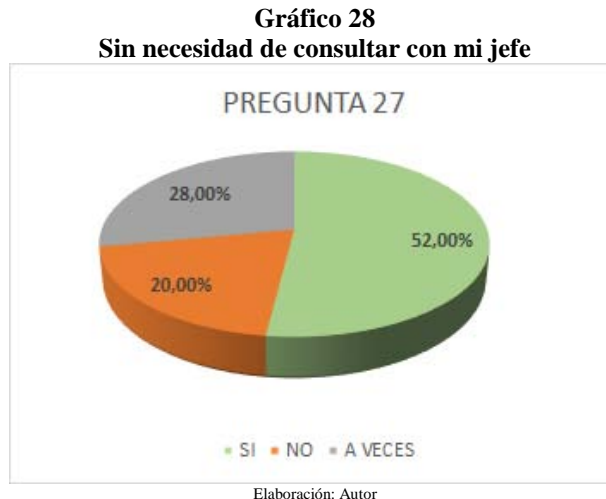


Observamos que el 66,40% de la población encuestada piensa que su capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas, y siente que su trabajo es reconocido y valorado, frente al 13,60% que se pronuncia con el NO y el 20% con la opción A VECES, lo que permite evidenciar que la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos con las actividades asignadas a su puesto y que estas son concordantes con su formación académica. Además consideran que los resultados obtenidos, son favorables para la organización, en virtud del reconocimiento y valoración que los jefes brindan a su gestión.

En este punto es importante resaltar la acertada capacidad de delegación que tienen los jefes de equipo frente a sus colaboradores, generando confianza mutua y desarrollo profesional en el marco de la comunicación y motivación; no obstante, en virtud de que existe un porcentaje que no está enmarcado en los lineamientos de asignación de funciones y reconocimiento a su gestión, es necesario efectuar por parte de los jefes departamentales, una revisión integral a cada proceso que tiene a cargo su personal, a través de una auditoría de funciones, a fin de detectar posibles brechas o márgenes de separación entre las actividades que realiza cada colaborador frente a su formación académica y perfil conductual, y de ser el caso tomar las medidas correspondientes que permitan ordenar y alinear la gestión de los

colaboradores a su realidad profesional en función de la necesidad institucional, para cuyos casos finalmente deberá realizarse monitoreos permanentes para la respectiva evaluación.

27. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe?



Se observa que el 52% de la población encuestada afirma que puede tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con su jefe, frente al 20% que se pronuncia con el NO y el 28% con la opción A VECES, visibilizándose que si bien los jefes generan confianza y brindan apertura para que sus colaboradores puedan tomar decisiones propias, necesariamente existen temas y procesos en los cuales intervienen directamente con sus lineamientos y directrices, dado el nivel de responsabilidad que la organización les ha delegado.

Sin embargo de aquello, partiendo de una autonomía responsable por parte de los jefes y colaboradores, y de una desconcentración y descentralización en la gestión y procesos propios de la organización, especialmente en las Agencias de la Cooperativa, es importante fortalecer los niveles comunicacionales oportunos entre Directivos y colaboradores, quienes deberán estar alineados en la operatividad diaria, así como estar informados de las decisiones que impacten en la gestión organizacional, afianzando favorablemente los niveles de confianza y apertura, lo cual redundará en una alta motivación para los involucrados al sentir el apoyo de sus jefes departamentales, y en el desarrollo y consolidación de un liderazgo significativo a corto, mediano y largo plazo.

28. Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?

Gráfico 29
Proporciona periódicamente información



El 53,60% afirma que su jefe le proporciona periódicamente información sobre su desempeño, frente al 24% que se pronuncia con el NO y el 22,40% con la opción A VECES, permitiendo discernir que los jefes retroalimentan constantemente a sus equipos de trabajo sobre su desempeño laboral, no obstante, es necesario realizar una intervención integral a los jefes, con la finalidad de fortalecer sus habilidades y destrezas comunicacionales hacia el personal a su cargo, enfatizando en los temas de desempeño.

Es importante señalar que en esta pregunta se pueden conjugar los tres factores para medir el clima laboral, puesto que para el caso de la Cooperativa un buen líder es aquel que comunica oportunamente a su equipo de trabajo los aciertos y desaciertos que impactan directamente en la gestión, a efectos de entrar en una sostenibilidad de lo que se está haciendo bien y en una mejora continua de aquello que hay que mejorar, permitiendo a los colaboradores participar de una introspectiva personal mediante una autoevaluación para detectar errores y corregirlos, así como de una visión focalizada hacia las exigencias organizacionales que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y estrategias, con la finalidad de encontrar un equilibrio emocional que desencadene en una motivación perceptible, transmisible y perdurable.

30. Los directivos y jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo?

Gráfico 30
Errores involuntarios



Efectuado el análisis, se observa que el 54,40% de la población encuestada afirma que los directivos y jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo, frente al 12,80% que se pronuncia con el NO y el 32,80% con la opción A VECES, evidenciándose que algunos jefes mantienen cierta flexibilidad hacia el cometimiento de errores involuntarios, siempre que estos no afecten directamente a la gestión de la Cooperativa, puesto que en casos puntuales deberá actuar el Consejo de Vigilancia.

Para el efecto y en caso de cometimiento de errores, el líder organizacional deberá efectuar inmediatamente un acercamiento hacia la persona que incurrió en el error, aplicando una retroalimentación clara y de ser el caso técnica, generando un ambiente de camaradería y escuchando a la otra parte, con la finalidad de hacerle sentir parte de la solución y no del problema, generando sin duda una elevada motivación en el colaborador.

6.1.7.3.- Resultados por factores a evaluar

A continuación se presentan los resultados agrupados de acuerdo a los factores: Comunicación, Motivación y Liderazgo, que fueron considerados para evaluar el clima laboral de la Cooperativa Policía Nacional y que fueron objeto del presente trabajo investigativo; con lo cual se pudo determinar los aspectos en los cuales la organización debe mejorar a fin de mantener un clima laboral adecuado que permita la consecución de sus objetivos estratégicos.

Para el efecto, se determinó el siguiente rango de valoración para cada una de las preguntas agrupadas por los factores a los que corresponden:

Cuadro 10
Valoración

RANGOS VALORACION

| CALIFICACIÓN | ESCALA |
|--------------|------------|
| ALTA | 70% - 100% |
| MEDIA | 60% - 69% |
| BAJA | < o = 59% |

Elaboración: Autor

Para determinar la escala, se consideró que el porcentaje promedio de cada factor en cuanto al nivel de aceptación de los encuestados, se encuentra sobre el 60%, en tal virtud se define con una valoración ALTA a aquellas preguntas que tienen un nivel de aceptación superior al 70%, valoración MEDIA a aquellas preguntas que están en un rango entre el 60% y 69% de aceptación; y, valoración BAJA a aquellas preguntas que tienen un nivel de aceptación menor o igual al 59%, tal como se muestra en los siguientes cuadros agrupados por factor:

FACTOR COMUNICACIÓN

Cuadro 11
Factor comunicación

| | FACTOR COMUNICACIÓN | PORCENTAJE | | | VALORACION |
|----|--|------------|---------------|------------|------------|
| | | ACEPTACION | NO ACEPTACION | INDECISIÓN | |
| | | SI | NO | A VECES | |
| | PORCENTAJE PROMEDIO | 66% | 14% | 20% | |
| 1 | Cuando ingresé a laborar en la Cooperativa recibí suficiente información sobre la misma | 70% | 18% | 12% | ALTA |
| 2 | La comunicación interna en la Cooperativa es una actividad permanente y planificada | 46% | 22% | 31% | BAJA |
| 3 | La comunicación sobre los resultados, logros, avances y organización de la Cooperativa es clara y transparente | 54% | 6% | 39% | BAJA |
| 4 | Los comunicados internos me proporcionan información útil | 54% | 10% | 36% | BAJA |
| 5 | Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la Cooperativa | 61% | 17% | 22% | MEDIA |
| 6 | Los directivos y jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos | 59% | 10% | 30% | BAJA |
| 7 | Conozco el Código de Ética y de Conducta de la Cooperativa | 78% | 15% | 6% | ALTA |
| 8 | Al asumir una nueva posición en la Cooperativa, mi jefe me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo | 75% | 12% | 13% | ALTA |
| 9 | Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia | 64% | 13% | 23% | MEDIA |
| 10 | Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades | 82% | 10% | 7% | ALTA |
| 11 | Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento | 86% | 6% | 7% | ALTA |
| 12 | Recibo información sobre los elementos que componen mi salario (SBU más beneficios) | 66% | 22% | 12% | MEDIA |

Elaboración: Autor

FACTOR MOTIVACIÓN

Cuadro 12
Factor motivación

| FACTOR MOTIVACION | PORCENTAJE | | | VALORACION |
|--|------------|---------------|------------|--------------|
| | ACEPTACION | NO ACEPTACION | INDECISIÓN | |
| | SI | NO | A VECES | |
| PORCENTAJE PROMEDIO | 67% | 12% | 21% | |
| 13 Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, etc., cumplen con las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad | 75% | 10% | 14% | ALTA |
| 14 Los directivos y jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador | 57% | 15% | 28% | BAJA |
| 15 Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y la posibilidad de una promoción dentro de los distintos departamentos de la Cooperativa | 68% | 13% | 19% | MEDIA |
| 16 Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la Cooperativa. | 58% | 18% | 25% | BAJA |
| 17 Las promociones internas se realizan de manera justa, además tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Cooperativa | 54% | 19% | 26% | BAJA |
| 18 Los planes de formación se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Cooperativa | 56% | 16% | 28% | BAJA |
| 19 Los directivos y jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas | 50% | 10% | 40% | BAJA |
| 20 La Cooperativa me da/ofrece la oportunidad de trabajar en proyectos/actividades que suponen nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando | 70% | 11% | 18% | ALTA |
| 21 Pienso que mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas, y siento que mi trabajo es reconocido y valorado | 66% | 14% | 20% | MEDIA |
| 22 Las personas con las que me relaciono en la Cooperativa actúan con respeto y de manera ética | 75% | 6% | 19% | ALTA |
| 23 Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la Cooperativa | 85% | 5% | 10% | ALTA |
| 24 Pienso que la Cooperativa es un buen lugar para trabajar, por lo que me siento orgulloso de trabajar aquí y me gustaría continuar trabajando en la CPN | 90% | 3% | 7% | ALTA |

Elaboración: Autor

FACTOR LIDERAZGO

Cuadro 13
Factor liderazgo

| FACTOR LIDERAZGO | PORCENTAJE | | | VALORACION |
|---|------------|---------------|------------|-------------|
| | ACEPTACION | NO ACEPTACION | INDECISIÓN | |
| | SI | NO | A VECES | |
| PORCENTAJE PROMEDIO | 68% | 12% | 20% | |
| 25 Mantengo una buena relación con mi jefe | 86% | 3% | 11% | ALTA |
| 26 Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses | 72% | 7% | 21% | ALTA |
| 27 Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe | 52% | 20% | 28% | BAJA |
| 28 Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño | 54% | 24% | 22% | BAJA |
| 29 Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo | 76% | 7% | 17% | ALTA |
| 30 Los directivos y jefes reconocen que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo | 54% | 13% | 33% | BAJA |
| 31 Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos | 74% | 12% | 14% | ALTA |
| 32 Mi jefe es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento | 75% | 9% | 16% | ALTA |
| 33 Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la Cooperativa | 70% | 10% | 19% | ALTA |
| 34 Considero que mi jefe es un referente en la Cooperativa | 84% | 6% | 10% | ALTA |
| 35 Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones | 73% | 9% | 18% | ALTA |
| 36 Los directivos y jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la Cooperativa y cómo lograr que así sea | 79% | 5% | 16% | ALTA |

Elaboración: Autor

6.2.- Cuestionario para la ENTREVISTA

La entrevista fue preparada sobre la base de los elementos con los que se definieron previamente la construcción de la ENCUESTA y a partir de las reuniones que se mantuvieron con varios directivos de la Cooperativa Policía Nacional, estableciendo para el efecto una plantilla con once preguntas enmarcadas con un enfoque en los tres factores: comunicación, motivación y liderazgo, con la finalidad de tener un instrumento guía al momento de efectuar las entrevistas y no provocar demoras en honor al tiempo de los entrevistados. A continuación se detalla la plantilla referida para las entrevistas:

Cuadro 14
Plantilla de preguntas

| <u>PLANTILLA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL”</u> | |
|--|--|
| <u>DATOS PERSONALES</u> | |
| Nombre del Entrevistado: | |
| Cargo que desempeña: | |
| Tiempo de laborar en ese cargo: | |
| <u>PREGUNTAS</u> | |
| 1. ¿Cómo percibe el clima laboral actualmente en la Cooperativa? | |
| 2. ¿En qué aspectos considera usted, podría mejorar el clima laboral en la Cooperativa? | |
| 3. ¿Posee la Cooperativa actualmente un método para evaluar el clima laboral? ¿Cuál es? | |
| 4. ¿Cómo considera usted que se da la relación entre jefe y colaborador? | |
| 5. ¿Considera que en la Cooperativa se escuchan las sugerencias de los colaboradores y se toman en consideración sus iniciativas personales? | |
| 6. ¿Considera importante los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima laboral? | |
| 7. ¿Considera usted que los colaboradores están satisfechos con las prestaciones que les brinda la Cooperativa? | |
| 8. ¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo realizado por los colaboradores en sus puestos de trabajo? | |
| 9. ¿Considera usted que el ambiente actual de la Cooperativa contribuye a la productividad de los colaboradores? | |
| 10. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y colaboradores? | |
| 11. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente? | |

Elaboración: Autor

6.2.1.- Ejecución de las entrevistas y análisis de la información

Para la ejecución de las entrevistas se obtuvo la apertura del Gerente General y de la Directora de Operaciones, quienes agendaron citas de diez minutos para efectuarlas, solicitando además el compromiso de que las mismas sean cortas, precisas, y no sean grabadas, sino únicamente escuchadas y de ser necesario transcritas en un organizador.

Luego de ello y una vez fijado el día y la hora para efectuar las dos entrevistas, se dio inicio al desarrollo de las mismas después de las 17h00, inicialmente con el Gerente General y posteriormente con la Directora de Operaciones, quienes conforme se señaló en líneas anteriores, proporcionaron información de manera clara y directa en el proceso investigativo, con criterios enmarcados desde su ámbito de gestión hacia los distintos niveles operativos que mantiene la Cooperativa, permitiendo de esta manera mantener el enfoque cualitativo del instrumento anterior en la investigación.

En líneas posteriores se encuentran las tablas consolidadas con el transcript de las dos entrevistas efectuadas, la primera al Gerente General y la segunda a la Directora de Operaciones, de las cuales una vez efectuado el análisis correspondiente a las aseveraciones hechas por cada uno de los directivos en las entrevistas, se determina que sus respuestas tienen aproximaciones con los resultados obtenidos en las encuestas, es decir que guardan armonía y coherencia con la percepción que tienen los colaboradores acerca del clima laboral en la Cooperativa, conforme se detalla a continuación:

1. ¿Cómo percibe el clima laboral actualmente en la Cooperativa?

GG: Es un ambiente de camaradería, trabajo en equipo, colaboración, apoyo, en resumen, considero que la Cooperativa está encaminada a alcanzar un buen clima laboral.

DO: El clima laboral en la organización actualmente es bueno, pero hay que mejorarlo todo el tiempo. La organización considera que el Activo más Importante, es el Talento Humano. Prueba de ello es la estabilidad que existe, ya que un alto

porcentaje del recurso humano tiene en promedio un tiempo de trabajo mayor a 5 años en la Cooperativa.

Los dos directivos consideran que la Cooperativa posee un ambiente laboral adecuado y que se está trabajando en la implementación de estrategias para mejorarlo.

2. ¿En qué aspectos considera usted, podría mejorar el clima laboral en la Cooperativa?

GG: Lo que debería mejorar es la comunicación organizacional interna, realmente no se ha dado la importancia a este tema y nos ha generado conflictos, al interior, ya que muchas cosas se han llevado como chismes, haciendo daño al equipo humano.

DO: Bueno como toda empresa, la mejora iría en el tema de planes de carrera, no existen aún políticas claras para este proceso.

El Gerente General considera que el elemento que podría mejorar el clima laboral es la comunicación organizacional interna, mientras que la Directora de Operaciones considera que el mejoramiento estaría enfocado en los planes de carrera.

3. ¿Posee la Cooperativa actualmente un método para evaluar el clima laboral? ¿Cuál es?

GG: No tiene una metodología, aplica encuestas aleatorias pero no hay un proceso definido al respecto.

DO: Actualmente el departamento de Talento Humano, aplica encuestas de manera esporádica para evaluar el clima laboral, pero no se ha definido de manera formal una metodología para este proceso.

Los dos directivos coinciden en que no existe un plan definido para evaluar el clima laboral en la Cooperativa, sin embargo manifiestan que el área de talento humano realiza encuestas de manera esporádica.

4. ¿Cómo considera usted que se da la relación entre jefe y colaborador?

GG: Es buena la relación existe una predisposición muy profesional en las relaciones entre jefes y colaboradores, esto hace que se puedan llegar a los objetivos planteados. Son aislados los casos en los que se ha visto que no hay afinidad entre jefe y colaborador.

DO: Considero que existe una buena relación entre jefes y colaboradores, ya que existe una política de puertas abiertas, en la cual el colaborador puede en cualquier momento acercarse y tratar diferentes temas con las jefaturas, esto es un ejemplo incluso desde la Gerencia General y Directorios

Los dos directivos coinciden en que las relaciones entre jefes y colaboradores son buenas, puesto que existe predisposición, política de puertas abiertas y apertura por parte de los altos directivos, sin embargo el Gerente General reconoce que existen casos en los cuales no se ha logrado una buena relación, pero por razones de compatibilidad y afinidad de personalidades.

5. ¿Considera que en la Cooperativa se escuchan las sugerencias de los colaboradores y se toman en consideración sus iniciativas personales?

GG: Si se escuchan, pero falta el seguimiento, el incentivo para poner en práctica estas sugerencias, lamentablemente aún no existe en nuestra estructura el área de Comunicación Organizacional, que debería ser la encargada de canalizar todas estas sugerencias, recomendaciones, y pensar en incentivar la participación de los colaboradores en mejora continua a los procesos a los que la CPN hace.

DO: Realmente se puede decir que se escuchan las sugerencias, sin embargo se quedan en eso. La Cooperativa debe trabajar mucho en este tema, a fin de poder llegar a generar una mayor propuesta de mejora en sus actividades o procesos mediante las sugerencias de los colaboradores.

Los dos directivos coinciden en que existe una buena predisposición en recibir sugerencias por parte de los colaboradores, pero que las mismas no se concretan para ejecutarlas por falta de seguimiento, atribuyendo a que no existe un departamento de comunicación organizacional que se encargue integralmente de esta gestión.

6. ¿Considera importante los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima laboral?

GG: El clima laboral es un tema muy complejo, los incentivos pueden mejorar como no este aspecto, todo dependerá de cómo la CPN trabaje con los colaboradores, porque por ejemplo alguien puede tener un incentivo económico muy alto pero no sentirse bien en su trabajo por un sinnúmero de factores, por lo tanto se debe encontrar un equilibrio que haga que estos incentivos generen un clima laboral adecuado.

DO: Los incentivos tanto económicos como no económicos, pueden mejorar el clima laboral, sin embargo en este tema el dpto. de RRHH debe ser muy creativo, ya que es necesario identificar las motivaciones de los colaboradores, y estas pueden ser intrínsecas o extrínsecas, esto con la finalidad de que luego estos beneficios o incentivos no se conviertan en una exigibilidad por parte de los Colaboradores y lo asuman como algo que siempre se les otorga y se empieza a perder la motivación.

Los dos directivos coinciden en que los incentivos económicos y no económicos son importantes y ayudan a mejorar la gestión, pero que estos deben ser previamente estudiados y analizados para su correcta aplicación, a fin de que luego no se conviertan en elementos que podrían desencadenar conflictos internos.

7. ¿Considera usted que los colaboradores están satisfechos con las prestaciones que les brinda la Cooperativa?

GG: Totalmente, la Cooperativa ofrece muchos beneficios, que a nivel del resto de Cooperativas, no se otorgan, por lo que considero que los colaboradores están contentos y han ido generando un sentido de pertenencia a la organización. De todas maneras día a día trabajamos por mejorar las condiciones laborales para nuestro personal.

DO: Por supuesto existe satisfacción de parte de los colaboradores en cuanto a lo que la Cooperativa les ofrece.

Los dos directivos consideran que los colaboradores están satisfechos con las prestaciones que la Cooperativa les brinda, sin embargo también mencionan que

constantemente se encuentran trabajando en desarrollar y crear nuevos beneficios acordes a la realidad nacional e institucional.

8. ¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo realizado por los colaboradores en sus puestos de trabajo?

GG: Si la Cooperativa brinda reconocimiento al esfuerzo, esto se hace de manera pública una vez al año en el Aniversario de la CPN, donde se les entrega una placa y un reconocimiento económico como agradecimiento al trabajo a quienes llevan más de 5 años en la Institución.

DO: Si creo que se reconoce el esfuerzo, es más como parte de los incentivos, tenemos en el Reglamento Interno de Trabajo, un bono por años de servicio, que se paga a los colaboradores cuando cumplen 5-10-15 años. Adicional existe un bono de productividad que se paga en el mes de diciembre como un reconocimiento por los resultados logrados por su trabajo durante el año.

Los dos directivos coinciden en que la Cooperativa reconoce el esfuerzo que brindan sus colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales, a través de reconocimientos por su trayectoria y desempeño laboral.

9. ¿Considera usted que el ambiente actual de la Cooperativa contribuye a la productividad de los colaboradores?

GG: La productividad y resultados que tiene actualmente la CPN, al ser la tercera Cooperativa más grande del País, se debe principalmente al Recurso Humano a su trabajo y productividad y esto es el reflejo de un buen ambiente laboral, pero insisto, continuamos trabajando y esforzándonos por ser cada día mejores y más competitivos.

DO: Totalmente de acuerdo, si no existe un buen ambiente de trabajo, compañerismo, estabilidad, progreso, no hay productividad. En esto la CPN ha ido trabajando a fin de que los resultados sean el reflejo de su gente. Un colaborador feliz, hace un buen trabajo y trata bien a los clientes y esto a su vez genera crecimiento para la organización.

Los dos directivos coinciden en que los niveles de productividad alcanzados por parte de la Cooperativa, son un reflejo principalmente del esfuerzo y compromiso

diario de su talento humano, quienes al desarrollarse en un ambiente laboral adecuado, contribuyen de manera favorable al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, señalando que pese a ello, la Cooperativa continúa trabajando en implementar procesos de mejora que favorezcan a sus equipos de trabajo y por ende a la gestión institucional.

10. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y colaboradores?

GG: Conflictos existen en todo aspecto de nuestras vidas, lo importante es saber manejarlos, saber aceptar las críticas positivas para mejorar nuestro trabajo y sobre todo buscar alternativas de solución. Sin embargo, he podido darme cuenta de que los pocos conflictos que se dan entre colaboradores pares, están provocando ciertas dificultades entre el personal, ocasionando malestar interno y desequilibrio disciplinario, que de una u otra forma afecta la productividad de contados colaboradores.

DO: Muy rara ocasión, pero son temas que se pueden superar de manera inmediata.

Se evidencia que los dos directivos coinciden en que el manejo de los aislados conflictos que se puedan generar entre jefes y colaboradores, son intervenidos y tratados de manera oportuna con la finalidad de evitar malos entendidos entre sus colaboradores y de ser necesario corregir errores; no obstante, el Gerente General manifiesta que existen ciertos conflictos que se generan entre pares y que estarían ocasionando dificultades en el avance de la gestión propia de la Cooperativa.

11. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente?

GG: Si, realmente se superan de manera inmediata, tenemos contados casos en los que se ha tenido cierta dificultad para resolverlos.

DO: Si, realmente se superan de manera inmediata.

Los dos directivos desde su ámbito de gestión de liderazgo, consideran que los conflictos que pueden generarse, se superan de manera inmediata, sin embargo en los casos aislados de conflictos no mencionan la intervención de salud, bienestar y seguridad ocupacional.

Cuadro 15
Plantilla de preguntas a directivos

| <u>PLANTILLA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA A DIRECTIVOS “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL”</u> |
|--|
| <u>DATOS PERSONALES</u> |
| Nombre del Entrevistado: ENRIQUE MILTON LASCANO |
| Cargo que desempeña: GERENTE GENERAL |
| Tiempo de laborar en ese cargo: 10 AÑOS |
| <u>PREGUNTAS</u> |
| 1. ¿Cómo percibe el clima laboral actualmente en la Cooperativa? Es un ambiente de camaradería, trabajo en equipo, colaboración, apoyo, en resumen, considero que la Cooperativa está encaminada a alcanzar un buen clima laboral. |
| 2. ¿En qué aspectos considera usted, podría mejorar el clima laboral en la Cooperativa? Lo que debería mejorar es la comunicación organizacional interna, realmente no se ha dado la importancia a este tema y nos ha generado conflictos, al interior, ya que muchas cosas se han llevado como chismes, haciendo daño al equipo humano. |
| 3. ¿Posee la Cooperativa actualmente un método para evaluar el clima laboral? ¿Cuál es? No tiene una metodología, se aplican encuestas aleatorias pero no hay un proceso definido al respecto. |
| 4. ¿Cómo considera usted que se da la relación entre jefe y colaborador? Es buena la relación existe una predisposición muy profesional en las relaciones entre jefes y colaboradores, esto hace que se puedan llegar a los objetivos planteados. Son aislados los casos en los que se ha visto que no hay afinidad entre jefe y colaborador. |
| 5. ¿Considera que en la Cooperativa se escuchan las sugerencias de los colaboradores y se toman en consideración sus iniciativas personales? Si se escuchan, pero falta el seguimiento, el incentivo para poner en práctica estas sugerencias, lamentablemente aún no existe en nuestra estructura el área de Comunicación Organizacional, que debería ser la encargada de canalizar todas estas sugerencias, recomendaciones, y pensar en incentivar la participación de los colaboradores en mejora continua a los procesos a los que la CPN hace. |
| 6. ¿Considera importante los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima laboral? El clima laboral es un tema muy complejo, los incentivos pueden mejorar como no este aspecto, todo dependerá de cómo la CPN trabaje con los colaboradores, porque por ejemplo alguien puede tener un incentivo económico muy alto pero no sentirse bien en su trabajo por un sinnúmero de factores, por lo tanto se debe encontrar un equilibrio que haga que estos incentivos generen un clima laboral adecuado. |
| 7. ¿Considera usted que los colaboradores están satisfechos con las prestaciones que les brinda la Cooperativa? Totalmente, la Cooperativa ofrece muchos beneficios, que a nivel del resto de Cooperativas, no se otorgan, por lo que considero que los colaboradores están contentos y han ido generando un sentido de pertenencia a la organización. De todas maneras día a día trabajamos por mejorar las condiciones laborales para nuestro personal. |
| 8. ¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo realizado por los colaboradores en sus puestos de trabajo? Si la Cooperativa brinda reconocimiento al esfuerzo, esto se hace de manera pública una vez al año en el Aniversario de la CPN, donde se les entrega una placa y un reconocimiento económico como agradecimiento al trabajo a quienes llevan más de 5 años en la Institución. |
| 9. ¿Considera usted que el ambiente actual de la Cooperativa contribuye a la productividad de los colaboradores? La productividad y resultados que tiene actualmente la CPN, al ser la tercera Cooperativa más grande del País, se debe principalmente al Recurso Humano a su trabajo y productividad y esto es el reflejo de un buen ambiente laboral, pero insisto, continuamos trabajando y esforzándonos por ser cada día mejores y más competitivos. |
| 10. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y colaboradores? Conflictos existen en todo aspecto de nuestras vidas, lo importante es saber manejarlos, saber aceptar las críticas positivas para mejorar nuestro trabajo y sobre todo buscar alternativas de solución. Sin embargo, he podido darme cuenta de que los pocos conflictos que se dan entre colaboradores pares, están provocando ciertas dificultades entre el personal, ocasionando malestar interno y desequilibrio disciplinario, que de una u otra forma afecta la productividad de contados colaboradores. |
| 11. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente? Si, realmente se superan de manera inmediata, tenemos contados casos en los que se ha tenido cierta dificultad para resolverlos. |

Elaboración: Autor

Cuadro 16
Plantilla de preguntas a directivos

| <u>PLANTILLA DE PREGUNTAS PARA ENCUESTA A DIRECTIVOS “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL”</u> |
|---|
| <u>DATOS PERSONALES</u> |
| Nombre del Entrevistado: ELSA JEANNETH MARTINEZ VINUEZA |
| Cargo que desempeña: DIRECTORA DE OPERACIONES |
| Tiempo de laborar en ese cargo: 7 AÑOS |
| <u>PREGUNTAS</u> |
| 1. ¿Cómo percibe el clima laboral actualmente en la Cooperativa? El clima laboral en la organización actualmente es bueno, pero hay que mejorarlo todo el tiempo. La organización considera que el Activo más Importante, es el Talento Humano. Prueba de ello es la estabilidad que existe, ya que un alto porcentaje del recurso humano tiene en promedio un tiempo de trabajo mayor a 5 años en la Cooperativa. |
| 2. ¿En qué aspectos considera usted, podría mejorar el clima laboral en la Cooperativa? Bueno como toda empresa, la mejora iría en el tema de planes de carrera, no existen aún políticas claras para este proceso. |
| 3. ¿Posee la Cooperativa actualmente un método para evaluar el clima laboral? ¿Cuál es? Actualmente el departamento de Talento Humano, aplica encuestas de manera esporádica para evaluar el clima laboral, pero no se ha definido de manera formal una metodología para este proceso. |
| 4. ¿Cómo considera usted que se da la relación entre jefe y colaborador? Considero que existe una buena relación entre jefes y colaboradores, ya que existe una política de puertas abiertas, en la cual el colaborador puede en cualquier momento acercarse y tratar diferentes temas con las jefaturas, esto es un ejemplo incluso desde la Gerencia General y Directorios |
| 5. ¿Considera que en la Cooperativa se escuchan las sugerencias de los colaboradores y se toman en consideración sus iniciativas personales? Realmente se puede decir que se escuchan las sugerencias, sin embargo se quedan en eso. La Cooperativa debe trabajar mucho en este tema, a fin de poder llegar a generar una mayor propuesta de mejora en sus actividades o procesos mediante las sugerencias de los colaboradores. |
| 6. ¿Considera importante los incentivos tanto económicos como no económicos para mejorar el clima laboral? Los incentivos tanto económicos como no económicos, pueden mejorar el clima laboral, sin embargo en este tema el dpto. de RRHH debe ser muy creativo, ya que es necesario identificar las motivaciones de los colaboradores, y estas pueden ser intrínsecas o extrínsecas, esto con la finalidad de que luego estos beneficios o incentivos no se conviertan en una exigibilidad por parte de los Colaboradores y lo asuman como algo que siempre se les otorga y se empieza a perder la motivación |
| 7. ¿Considera usted que los colaboradores están satisfechos con las prestaciones que les brinda la Cooperativa? Por supuesto existe satisfacción de parte de los colaboradores en cuanto a lo que la Cooperativa les ofrece. |
| 8. ¿Cree que se les brinda reconocimiento al esfuerzo realizado por los colaboradores en sus puestos de trabajo? Si creo que se reconoce el esfuerzo, es más como parte de los incentivos, tenemos en el Reglamento Interno de Trabajo, un bono por años de servicio, que se paga a los colaboradores cuando cumplen 5-10-15 años. Adicional existe un bono de productividad que se paga en el mes de diciembre como un reconocimiento por los resultados logrados por su trabajo durante el año |
| 9. ¿Considera usted que el ambiente actual de la Cooperativa contribuye a la productividad de los colaboradores? Totalmente de acuerdo, si no existe un buen ambiente de trabajo, compañerismo, estabilidad, progreso, no hay productividad. En esto la CPN ha ido trabajando a fin de que los resultados sean el reflejo de su gente. Un colaborador feliz, hace un buen trabajo y trata bien a los clientes y esto a su vez genera crecimiento para la organización. |
| 10. ¿Qué tan frecuentemente se dan conflictos entre jefes y colaboradores? Muy rara ocasión, pero son temas que se pueden superar de manera inmediata. |
| 11. ¿Cree que esos conflictos se resuelven adecuadamente? Si, realmente se superan de manera inmediata |

Elaboración: Autor

7.- Diagnóstico comportamental del clima laboral en la Cooperativa Policía Nacional

Una vez efectuada la tabulación de los datos extraídos de las encuestas, se presenta un resumen consolidado por cada uno de los factores con los porcentajes de ACEPTACIÓN, NO ACEPTACIÓN e INDECISIÓN.

Cuadro 17
Factores

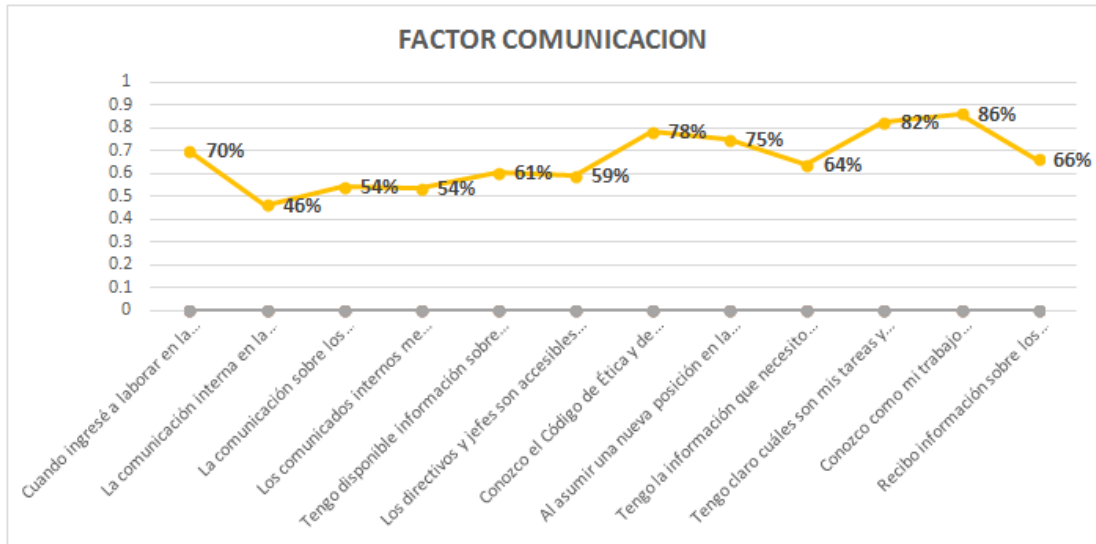
| FACTORES | PORCENTAJE PROMEDIO | | |
|---------------------|---------------------|---------------|------------|
| | ACEPTACION | NO ACEPTACION | INDECISIÓN |
| FACTOR COMUNICACIÓN | 66% | 14% | 20% |
| FACTOR MOTIVACION | 67% | 12% | 21% |
| FACTOR LIDERAZGO | 68% | 12% | 20% |

Elaboración: Autor

Del análisis efectuado a los resultados obtenidos en la encuesta, se determina que el clima laboral de la Cooperativa actualmente tiene un nivel promedio de aceptación del 67% con respecto a los factores evaluados, resaltando que existe un equilibrio en los resultados consolidados de cada factor, los cuales reflejan la tendencia del comportamiento humano en la organización, conforme se evidencia en el siguiente análisis de la información:

7.1. Factor comunicación

Gráfico 31
Factor comunicación



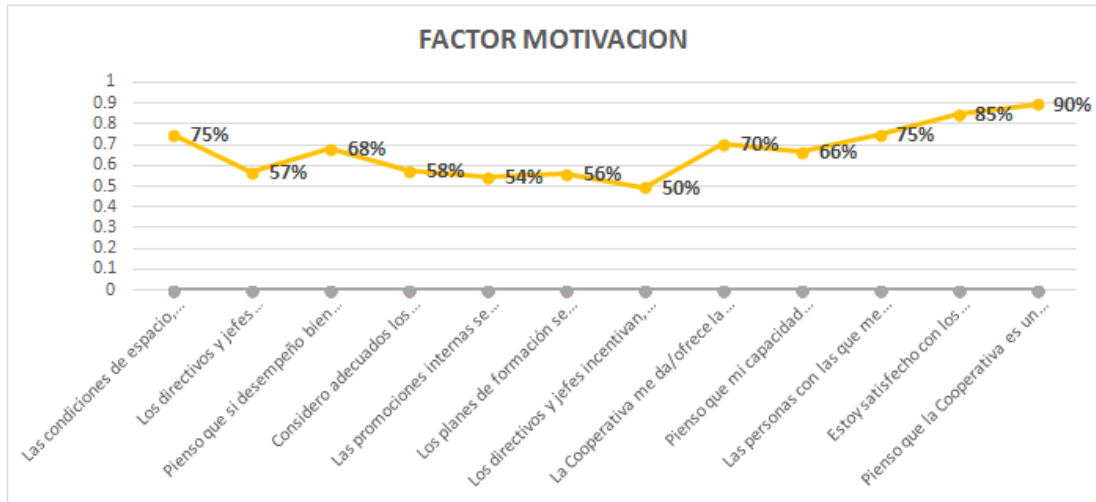
Elaboración: Autor

Como se puede evidenciar en el gráfico que antecede, la comunicación interna de la Cooperativa representa el menor porcentaje de aceptación con un 46%, la claridad y transparencia de la comunicación un 54%, la disponibilidad de la información un 61%, la accesibilidad a los jefes y directivos un 59%, la información para realizar el trabajo un 64%, y la información sobre beneficios en la organización un 66%; lo que denota la necesidad de efectuar acciones para mejorar los canales y formas de comunicación, así como la selección de la información a transmitir para que esta sea clara y fácil de comprender. Dicho análisis resulta concordante con lo manifestado por el Gerente General en la entrevista, quien mencionó que debería mejorar la comunicación organizacional interna, señalando que en la actualidad no existe en su estructura orgánica el área de comunicación organizacional.

En este sentido, considerando que la comunicación efectiva es fundamental en las relaciones interpersonales y en el entendimiento del entorno organizacional; el no generar las correspondientes acciones de mejora puede desencadenar en que los colaboradores carezcan de una visión y objetivos claros, así como en generar una falta de pertenencia a la organización.

7.2. Factor motivación

Gráfico 32
Factor motivación



Elaboración: Autor

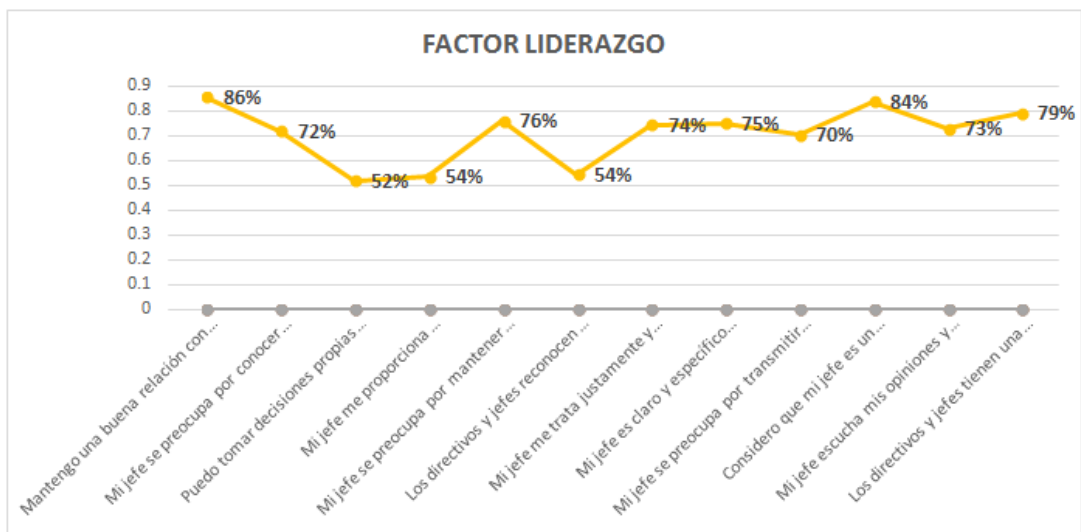
En lo que respecta a la percepción del talento humano enlazado al factor motivación, el gráfico arroja los siguientes resultados: el porcentaje más bajo de aceptación con el 50% corresponde a la falta de respuesta a ideas y sugerencias, las promociones internas de manera justa e información sobre puestos vacantes representa el 54% de aceptación, los planes de formación de acuerdo a las necesidades el 56%, el interés que demuestran los jefes y directivos hacia el colaborador el 57%, los criterios aplicados en la evaluación del desempeño el 58%, consistencia con las tareas asignadas y la valoración de su trabajo un 66%, y el desempeño, oportunidad de desarrollo y promoción dentro de la Cooperativa el 68%.

Estos datos reflejan la necesidad de mejorar la motivación a los colaboradores, toda vez que los mismos no sienten que su trabajo es valorado y que los criterios de promoción y evaluación son subjetivos, así mismo consideran que los planes de formación no cubren sus expectativas ni necesidades de desarrollo profesional en la Cooperativa. En este contexto, si bien se evidencia que existe un nivel aceptable del factor motivacional en los colaboradores, la Cooperativa por sí sola no puede alcanzar sus objetivos y metas organizacionales, por ello, es en la motivación del colaborador donde la Cooperativa obtendrá la clave del éxito y sus máximos beneficios económicos.

Frente a ello, cabe resaltar que en las entrevistas efectuadas a los dos directivos, también se evidencia la falta de seguimiento y puesta en marcha a las sugerencias e ideas planteadas por parte de los colaboradores, ya que pese a existir apertura para recibirlas, no se han adoptado las acciones correspondientes para que estas sean estudiadas y analizadas para su posible aplicación.

7.3. Factor liderazgo

Gráfico 33
Factor liderazgo



Elaboración: Autor

Como se puede evidenciar en el gráfico, la autonomía y empoderamiento para la toma de decisiones sin necesidad de consultar con el jefe representa el 52%, la retroalimentación sobre el desempeño de manera periódica que proporcionan los jefes al colaborador el 54%, mientras que la aceptación de errores involuntarios en el desarrollo del trabajo representa el 54%, señalando que el resto de aseveraciones al superar el 70% de aceptación, reflejan que en la Cooperativa Policía Nacional existe un nivel elevado de liderazgo efectivo.

En relación a las tres aseveraciones inferiores al 70% de aceptación, se determina que existe una falta de delegación por parte de los jefes directos a los colaboradores, una falta de retroalimentación o feed back periódico respecto a su desempeño, y una alta percepción de que todo error puede ser castigado, repercutiendo de esta forma al clima laboral en la organización.

Adicionalmente se puede diagnosticar que las recurrencias en los tres factores están estrechamente relacionadas las unas con las otras, por lo que al generarse planes de mejora, la afectación y el impacto serán proporcionalmente integrales en la Cooperativa y en el mejoramiento de su clima laboral.

Cabe precisar que en las entrevistas efectuadas, se evidenció que los directivos se enfocan mucho en los logros que hasta el momento ha obtenido la Cooperativa, enfatizando que es la tercera más grande del país, como consecuencia del compromiso de su talento humano y principalmente de la guía y liderazgo de sus directores y jefes; lo que permite concluir, que desde el punto de vista del nivel jerárquico superior, el liderazgo en la Cooperativa se encuentra encaminado a fortalecer la gestión inter e intrainstitucional, a través de la apertura y el buen relacionamiento existente entre jefe y colaborador.

Como aporte del trabajo investigativo a la organización, en el siguiente capítulo se propondrá acciones de mejora con énfasis en los factores en los cuales la valoración de las preguntas se encuentran con una calificación MEDIA y BAJA, enmarcadas en el Mapa Estratégico de la Cooperativa.

Capítulo Tercero

Propuesta de mejora para el ambiente organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional

1.- Factibilidad técnica de la aplicación de la propuesta de mejora

Sobre la base de los resultados arrojados en la encuesta efectuada a los colaboradores de la Cooperativa Policía Nacional, así como de la información recopilada de las entrevistas realizadas a los dos directivos, y en virtud de su respectivo análisis, se evidencia la necesidad de desarrollar una propuesta de mejora que contenga acciones y estrategias que viabilicen el mejoramiento del clima laboral, las relaciones y la calidad de vida de los colaboradores, con la finalidad de incrementar la valoración media y baja de los resultados de las encuestas realizadas, procurando que el personal sienta a la Cooperativa como el mejor lugar para trabajar.

Las acciones y estrategias encaminadas al mejoramiento del clima laboral de la CPN, técnicamente deberán estar alineadas a su mapa estratégico, considerando puntualmente para el presente caso a la perspectiva “aprendizaje y conocimiento”, la cual tiene identificada el responsable de las iniciativas estratégicas, actividades para ejecutar las mismas, y un presupuesto, que es administrado por el responsable del proyecto, cuyo fin principal es motivar e incentivar al personal a trabajar para buscar la maximización de la rentabilidad de los recursos financieros, conjuntamente con las tres perspectivas adicionales que corresponden al mencionado mapa estratégico, transformando sus iniciativas y recursos, incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado, en resultados tangibles.

Para el efecto, es importante señalar que de ser aceptada la *Propuesta de mejoramiento al clima laboral de la Cooperativa*, como resultado de la presente investigación, esta podrá ser puesta en conocimiento de sus máximas autoridades, siguiendo la formalidad que el caso amerite y el canal regular, para el correspondiente análisis, toma de decisiones; y, de considerarlo pertinente, la respectiva ejecución e implementación.

2.- Enfoque de la propuesta de mejora

Basado en los principios del constructivismo, la presente propuesta ha sido elaborada a través de la exploración, experimentación y reflexión, partiendo de las

teorías y conceptualizaciones propias de la gestión del talento humano con sus respectivos análisis y comparaciones, hasta llegar a una adaptación conjunta de las experiencias y saberes propios y de la Cooperativa como medios de información y aprendizaje que conllevan a una reflexión autoestructurante.

El enfoque constructivista de esta propuesta se compone de dos elementos fundamentales: el conocimiento previo e investigado y la participación de actores claves pertenecientes a la organización objeto de estudio a través de visitas personalizadas, encuestas aplicadas y entrevistas efectuadas; los cuales una vez que han sido sujetos de una correlación mutua, han permitido desarrollar esta propuesta dinámica en el marco del contexto reflexivo hacia sus directivos, misma que permitirá tomar decisiones a favor de la organización.

Es necesario resaltar que conforme a los datos demográficos extraídos de la encuesta, los cuales corresponden a la realidad poblacional de la organización y toda vez que el 71% de los colaboradores encuestados pertenecen a la generación de los Millennials, el enfoque generacional de la presente propuesta y sus respectivas estrategias, se enmarcan en las características propias de la referida generación, es decir en el emprendimiento, innovación, utilización y aplicación de la tecnología, trabajo en equipo e integración organizacional en línea horizontal, esto con el fin de procurar una adaptación y aceptación a corto plazo por parte de los colaboradores de la Cooperativa.

3.- Transversalización de la propuesta de mejora

Una vez que se ha obtenido un diagnóstico claro y objetivo del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, se puede evidenciar que si bien el 67% de la población encuestada mantiene un nivel de aceptación favorable del clima laboral enmarcado en los factores de comunicación, motivación y liderazgo; es necesario que además de mantener lo logrado por sus autoridades hasta la presente fecha, también se desarrollen acciones encaminadas a trabajar en una modificación de la percepción y sentir del 33% restante de colaboradores, con el fin fortalecer integralmente su capacidad de comunicación, compromiso, actitud e involucramiento con la organización.

La propuesta de mejora planteada tiene un enfoque dinámico y transversal hacia toda la Cooperativa a nivel nacional, es decir que su repercusión e impacto se enmarca en todos los niveles estructurales y posicionales, lo que permitirá redescubrir y contextualizar a su talento humano como el eje principal para alcanzar los niveles óptimos en la gestión, a través de planes de desarrollo personal y profesional para sus colaboradores, la inserción de una unidad o departamento de comunicación organizacional con su respectivo responsable, la predisposición de los jefes de equipo y directivos a una cultura de cambio permanente, así como también de estrategias que potencialicen la motivación, lealtad y compromiso como una marca registrada de su talento humano, con el propósito de alcanzar y experimentar beneficios mutuos que permitan a la institución consolidarse y posicionarse en el mercado financiero nacional, no solo como una empresa con altos índices de productividad, sino como una empresa que considera a su talento humano el eje central de su accionar.

A continuación se detallan las acciones con sus respectivas actividades para cada uno de los tres factores evaluados, propuestos para el mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa Policía Nacional, en el marco de los siguientes objetivos estratégicos que constan en su Mapa Estratégico:

- 1) Implementar procesos de gestión de talento humano que impulsen en el crecimiento de los colaboradores y la mejora de los niveles de productividad.
- 2) Incrementar la productividad cuidando la seguridad y salud de los colaboradores.
- 3) Alinear a la estrategia corporativa los programas de educación, formación y del talento humano

Las acciones con sus respectivas actividades, deberán ser desarrolladas y aplicadas de manera progresiva y de acuerdo a la priorización que el Consejo Directivo asigne a cada una de ellas, debiendo señalar que para efectos de aplicar una medición y evaluación, se considerarán los indicadores propuestos para cada una de las acciones.

4.- Propuesta de mejoramiento con enfoque en el factor Comunicación

La propuesta planteada para el mejoramiento del clima laboral a través de la comunicación, se la efectúa en función de los criterios de valoración MEDIA y BAJA desarrollados en las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa, conforme a la información que se desprende de la tabla de resultados No. 10.

4.1. Acciones y actividades:

Sobre la base del precepto conceptual de que la comunicación es la base estructural de cualquier organización y que a través de ella se transmite todo tipo de información de manera permanente, se plantea lo siguiente:

4.1.1.- Crear en la estructura orgánica de la Cooperativa la Gestión de Comunicación Organizacional

En las entrevistas efectuadas a los dos directivos de la Cooperativa Policía Nacional (Gerente General y Directora de Operaciones), se dio a conocer que dentro de la estructura orgánica de la institución, no existe una unidad o departamento de comunicación organizacional, únicamente existe la unidad de comunicación corporativa que está dentro del nivel de gestión de la gerencia de marketing, la cual mantiene exclusivamente el enfoque comunicacional hacia los socios y clientes externos.

Andrés Aljure en su libro *“El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración”*, respecto al ámbito de la comunicación en las organizaciones, clasifica a esta en: *“Comunicación Institucional, Comunicación Mercadológica o Comercial y Comunicación Interna”*, concluyendo que la Comunicación Interna es aquella que está enfocada en las relaciones e interacciones con empleados o colaboradores, y que el verdadero y diferente valor específico que agrega en comparación a cualquier otro proceso organizacional, es el de *“generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés los niveles de: conocimiento, entendimiento, notoriedad (variedad de conocimiento) e imagen”*. (Aljure Saab 2016).

De acuerdo a la conceptualización de comunicación organizacional, y en concordancia con el enfoque integral y transversal para la aplicabilidad y desarrollo

de acciones específicas para el mejoramiento del clima laboral en la Cooperativa Policía Nacional, se hace imprescindible que para una óptima gestión de comunicación interna en la organización, se cree en su estructura orgánica la Gestión de Comunicación Organizacional, con la finalidad de contar con una unidad cuya misión sea la de desarrollar herramientas y procesos comunicacionales internos, que permitan potencializar las relaciones “colaborador-organización” y “colaborador-colaborador”, a través de la identificación de necesidades, requerimientos y recomendaciones efectuadas por parte de los colaboradores; debiendo señalar para el efecto, que la gestión de comunicación organizacional orgánicamente dependerá de la Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, una vez que la máxima autoridad apruebe su creación, y los recursos a utilizarse deberán ser optimizados de aquellos asignados a la Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, con el fin de no generar incremento presupuestario, sin perjuicio de que en el siguiente ejercicio fiscal deba realizarse una reasignación o redistribución de recursos, previo informe del área de Planificación.

Áreas Responsables: Máxima autoridad institucional, talento humano y planificación.

Tiempo de implementación: Un mes.

4.1.2.- Optimizar el personal institucional y seleccionar un profesional que lidere la nueva gestión de Comunicación Organizacional.

Una vez que se obtenga la aprobación para incorporar en la estructura orgánica la gestión de comunicación organizacional, la Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, deberá efectuar un proceso de optimización de personal a través de una selección interna, a fin de escoger entre los colaboradores que forman parte de las áreas de talento humano y marketing, un profesional que lidere la nueva gestión de Comunicación Organizacional, quien deberá coordinar y ejecutar todas las funciones, tareas y actividades inherentes al desarrollo de estrategias y herramientas de comunicación interna, con tendencia a la optimización y racionalización de los recursos institucionales, y con enfoque hacia la creatividad e innovación en su implementación.

Además deberá generar y plantear políticas de comunicación interna, en las que se pueda evidenciar: quién puede comunicar, qué se debe comunicar y cómo comunicar, involucrando el uso correcto de canales de comunicación tales como correos electrónicos institucionales, skype institucional, etc.

Por otro lado, deberá desarrollar y poner en conocimiento de las máximas autoridades de la organización, un manual de comunicación interna con enfoque integral y direccionamiento hacia el uso correcto de los recursos institucionales.

Áreas Responsables: Máxima autoridad institucional y talento humano.

Tiempo de implementación: Tres semanas.

4.1.3.- Diseño y Desarrollo de la intranet institucional

El responsable de tecnologías de la información y comunicación, conjuntamente con el responsable de la gestión de comunicación interna, deberán diseñar, desarrollar y crear la intranet institucional, como una herramienta tecnológica que se consolide como el canal oficial y formal de comunicación interna en la Cooperativa, cuyo contenido permitirá a los colaboradores conocer de primera mano, todas las actividades y eventos que la Cooperativa se encuentre desarrollando; así como, su plan estratégico, misión, visión, valores, objetivos, proyectos, metas e inclusive artículos científicos relevantes relacionados al ámbito de gestión propia de la Cooperativa, señalando que la persona responsable de la administración técnica de esta herramienta será el Jefe de tecnologías de la información y comunicación, mientras que la persona responsable de su contenido y divulgación será el Jefe de comunicación organizacional.

Otro de los beneficios y utilidades de esta herramienta de comunicación, es que mediante una clave personal e intransferible cada colaborador podrá acceder directamente a su confidencial, el cual contendrá información relevante del cargo que ocupa como: denominación, detalle de sus funciones y actividades definidas en función del perfil del puesto, visualización de su rol de pagos con el detalle de su remuneración y otros beneficios salariales, lo que contribuirá a clarificar y transparentar de manera oficial su ubicación laboral.

Áreas Responsables: Talento humano y TIC's

Tiempo de implementación: Dos meses.

4.1.4.- Crear e implementar un buzón de sugerencias

El *Buzón de Sugerencias CPN* tendrá la finalidad de captar de forma auténtica y directa las ideas o propuestas de mejora de los colaboradores, lo cual generará un impacto favorable en el incremento de pertenencia hacia la organización, obteniendo un mayor rendimiento de los colaboradores al sentirse escuchados, valorados con sus aportaciones y considerados como parte importante de la Cooperativa.

La esencia de este canal de comunicación ascendente es que estará aperturado a todos los colaboradores, permitiendo inclusive obtener los comentarios y/o sugerencias de aquellos que no se atreven a mantener una comunicación abierta y directa con sus jefes, así como también, captando temas que a través de la utilización de otro espacio de comunicación podrían generar algún tipo de conflicto.

Este buzón deberá estar ubicado en un espacio al ingreso de la oficina de gestión de comunicación organizacional, y en el caso de las Agencias, deberá estar ubicado dentro de la oficina de la Jefe de Agencia, señalando que en ambos casos será administrado por el responsable de la unidad de comunicación organizacional, quien deberá reportar a la gerente de talento humano y desarrollo organizacional, a efectos de analizar de manera conjunta las sugerencias propuestas, solicitudes de información, quejas, comunicados con niveles de críticas, etc.; y de ser necesario, evaluar con el responsable del proceso involucrado, a fin de generar a corto o mediano plazo, las respectivas acciones encaminadas a una solución técnica y legalmente pertinente, con la correspondiente socialización a nivel institucional. En este contexto se plantea además que el buzón de sugerencias CPN sea utilizado también como una herramienta de mediación para dar solución a conflictos internos entre sus colaboradores.

El desarrollo e implementación del *Buzón de Sugerencias CPN* en la Cooperativa Policía Nacional, trasciende en la retroalimentación o feed back necesarios para que previo al respectivo análisis, se pueda conocer si existen problemas, dudas e insatisfacciones por parte de los colaboradores hacia la organización, hacia sus jefes y/o hacia sus compañeros, lo cual permitirá de manera oportuna plantear acciones encaminadas a favorecer el mejoramiento del clima

laboral, la motivación de los colaboradores, su rendimiento y fortalecer la gestión y productividad de la Cooperativa.

Previamente y durante su implementación, deberá realizarse la respectiva socialización de impacto por parte de las áreas involucradas, a fin de que los colaboradores conozcan y tengan la suficiente claridad sobre su uso y beneficio institucional.

Áreas Responsables: Talento humano, marketing TIC's.

Tiempo de implementación: Dos meses.

4.1.5.- Crear una política de puertas abiertas

Al evidenciarse la baja percepción por parte de los colaboradores encuestados, respecto a que *“los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos”*, se hace necesario establecer de manera inmediata una política que dinamice la conceptualización de puertas abiertas, es decir la predisposición e interés por parte de los jefes y directivos a integrarse con el personal a su cargo, a fin de flexibilizar y armonizar sus relaciones interpersonales, elevar los niveles de comunicación directa, generar confianza y consecuentemente fortalecer la cultura de trabajo en equipo.

La estrategia a implementarse para la ejecución de esta propuesta es que los líderes o responsables de área, establezcan reuniones semanales o quincenales con sus equipos de trabajo, en las cuales comuniquen las actividades y avances de los proyectos a su cargo y de ser el caso redefinan las estrategias y objetivos de aquellos que requieran una revisión. Esta política será dispuesta por el gerente general de la Cooperativa, quien además deberá alinearse y comprometer su participación activa de manera aleatoria en dichas reuniones, lo que permitirá a cada miembro de la organización tener la información clara, precisa y oportuna para realizar su trabajo con excelencia.

Áreas Responsables: Gerencia General, Talento humano y jefes de unidad.

Tiempo de implementación: Un mes.

4.1.6.- Desarrollar actividades multidisciplinarias fuera del día a día laboral

La comunicación directa entre los colaboradores es catalogada como uno de los mejores canales de comunicación, y el aplicarla en otros espacios y momentos hacen que esta fluya y desarrolle aspectos positivos en las relaciones interpersonales, fortaleciendo la camaradería y creando vínculos fraternales entre quienes comparten tiempo fuera de la oficina.

De acuerdo a información proporcionada por la Gerente de Talento Humano, la Cooperativa no cuenta con un plan de acción que impulse y motive a los colaboradores a compartir tiempo y espacio en otras actividades extra laborales, por lo que teniendo como fortaleza corporativa la suscripción de convenios de cooperación institucional con la Policía Nacional del Ecuador; a través de la gerencia de Talento Humano, se plantea la conformación de clubes multidisciplinarios que deberán ser convocados al menos un día a la semana y fuera de la jornada laboral de trabajo, los cuales serán liderados por personal propio de la Cooperativa de cualquier nivel posicional, pero guiados y orientados por personal calificado perteneciente a la Policía. Esta propuesta plasmada con un enfoque de integración, motivación y comunicación, tiene la finalidad de permitir que su personal se relaje e integre con sus pares, jefes y directivos, se conozcan en otros contextos creando y consolidando alianzas internas para apoyarse en el desarrollo personal y profesional a través de actividades deportivas, culturales y recreacionales, y se fomente el bienestar y compromiso de los colaboradores.

Áreas Responsables: Talento humano y marketing.

Tiempo de implementación: Cuatro meses.

5.- Propuesta de mejoramiento con enfoque en el factor Motivación

La propuesta planteada para el mejoramiento del clima laboral a través de la motivación, se la efectúa en función de los criterios de valoración MEDIA y BAJA desarrollados en las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa, conforme a la información que se desprende de la tabla No. 11.

5.1. Acciones y actividades:

La teoría de la motivación de Frederick Herzberg, se atribuye al ambiente externo y al trabajo realizado por el individuo, fundamentándose en factores que se relacionan con el entorno del empleado, como los físicos, ambientales, el salario, las oportunidades en la empresa, los beneficios sociales u otros; así como, a los factores contenidos en el cargo y el efecto de satisfacción que produce el mismo. (Herzberg, Mausner y Bloch Snyderman 2010).

Mientras tanto Idalberto Chiavenato, considera que los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una serie de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Estas necesidades no son solo fisiológicas y de seguridad, sino también las de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. En este sentido define a la motivación como “*el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea*”, señalando que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, y el resultado de esa interacción es lo que permitirá que el individuo esté o no motivado. (Chiavenato 2007).

Sobre la base de los criterios de los autores señalados y considerando a la motivación como un todo en el aspecto personal y organizacional, se plantea la siguiente propuesta enfocada a una autorrealización y reconocimiento por parte de la Cooperativa hacia sus colaboradores.

5.1.1.- Implementar el Plan Carrera CPN

De acuerdo a los resultados extraídos de la encuesta, se determina que la percepción de los colaboradores respecto a las promociones internas es baja puesto que varios de ellos consideran que no es justa. Esto se debe a que la Cooperativa no cuenta con un Plan Carrera definido en función de las necesidades y proyectos propios de su gestión, de acuerdo a lo manifestado por la Directora de Operaciones en la entrevista efectuada.

En tal virtud, considerando que es muy importante para el colaborador tener claridad acerca de su futuro y desarrollo profesional en la Cooperativa, y que uno de sus principales objetivos es continuar creciendo en territorio con la apertura de más Agencias a nivel nacional, lo que consecuentemente también generará la necesidad

de aumentar personal en la matriz; es necesario incorporar el Plan Carrera CPN, a efectos de planificar de manera técnica la vinculación del personal y las promociones para llenar puestos vacantes de mayor remuneración y jerarquía que se crean siempre que se apertura una nueva agencia. El Plan Carrera CPN deberá estar basado en políticas claras, justas y equitativas, siendo una de ellas el apoyo al colaborador a través de medios y mecanismos que le permitan acceder al desarrollo tanto de las competencias como de los conocimientos requeridos para el o los puestos de trabajo.

La propuesta, desarrollo e implementación del Plan Carrera en la Cooperativa, generará un impacto muy favorecedor en todas las aristas motivacionales, puesto que logrará que sus colaboradores no tengan la errónea percepción de que existen favoritismos en las promociones internas, disminuirá la rotación del personal con la retención del mejor talento humano, se alinearán las estrategias de la organización con el personal, aumentando su motivación, compromiso y productividad, y logrando finalmente que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional continúe consolidándose como uno de los mejores sitios para trabajar dentro de su segmento de mercado.

Áreas Responsables: Gerencia de Operaciones, Talento humano, Planificación y Finanzas.

Tiempo de implementación: Seis meses.

5.1.2.- Transparentar la evaluación del desempeño

La gestión de talento humano en la Cooperativa, previo a la aplicación de la evaluación del desempeño a los colaboradores, deberá efectuar talleres de capacitación respecto a su aplicación con énfasis en la objetividad e imparcialidad, a efectos de que los evaluadores al momento de aplicarla generen un ambiente de cordialidad, camaradería y confianza, haciendo hincapié en acciones de mejora y dando a conocer los resultados obtenidos de acuerdo a la metas que tenga cada uno de los evaluados. Además deberá estar abierto a recibir también retroalimentación por parte del colaborador.

Áreas Responsables: Talento humano y jefes de unidad.

Tiempo de implementación: Un mes.

5.1.3.- Considerar y potencializar capacitadores internos

Uno de los factores motivacionales más importantes para un colaborador es ser reconocido profesionalmente en la organización, por lo que se plantea como estrategia la identificación de potenciales capacitadores de entre sus colaboradores en su ámbito de gestión, quienes participarán en calidad de instructores o capacitadores en los programas de enseñanza, capacitación y desarrollo interno en la Cooperativa. Esto sin duda permitirá a la Cooperativa efectuar una optimización de recursos económicos y de talento humano, con miras a ampliar los temarios de capacitación en las diferentes áreas que forman parte de su estructura organizacional. Para el efecto, deberá levantarse una matriz de necesidades de capacitación en función del perfil del cargo, a fin de incentivar el desarrollo profesional de los colaboradores.

Áreas Responsables: Talento humano y jefes de unidad.

Tiempo de implementación: Tres meses.

5.1.4.- Incentivos a la innovación, vanguardia y mejora

El buzón de sugerencias CPN planteado en líneas anteriores, entre sus varias ventajas y objetivos, permitirá atender y responder a las ideas o sugerencias que realicen los colaboradores. Aprovechando los beneficios de esta herramienta, se considera pertinente implementar un plan de incentivos y reconocimientos a quienes generen y propongan ideas o propuestas de mejora a los procesos actuales de trabajo generando un valor agregado a los mismos, siempre que su propuesta sea técnicamente viable.

La propuesta de incentivos puede variar desde económicos hasta simbólicos (bonos, días libres, entradas al cine, obsequio para sus hijos o esposa (o), plasmar su logro en la cartelera institucional e intranet, etc.), logrando de esta forma incentivar y motivar a sus colaboradores, quienes se sentirán reconocidos y empoderados activamente con la Cooperativa. Las ideas o propuestas de mejora deberán ser analizadas y aprobadas por el jefe de la unidad correspondiente, conjuntamente con la Directora de Operaciones, debiendo considerar para el efecto su factibilidad técnica, innovación, impacto presupuestario en el que se sustente el costo beneficio, creatividad y resultados, y beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Áreas Responsables: Talento humano, jefe de proyectos, jefes de unidad y Finanzas.

Tiempo de implementación: Tres meses.

6.- Propuesta de mejoramiento con enfoque en el factor Liderazgo

La propuesta planteada para el mejoramiento del clima laboral a través del liderazgo, se la efectúa en función de los criterios de valoración MEDIA y BAJA desarrollados en las encuestas aplicadas al personal de la Cooperativa, conforme a la información de los resultados que se desprenden de la tabla No. 12.

6.1. Acciones y actividades:

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee en su libro *“El líder resonante crea más”* señalan que luego de haber analizado el estilo de liderazgo de casi 4.000 directivos de todo tipo de organizaciones, concluyen que las emociones son la clave de la motivación y que ser sensible a ellas es una tarea esencial del líder, pues los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo; sentimientos que se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás. (Goleman, Boyatzis y McKee 2017).

Sobre la base del constructo enfocado en que una parte fundamental del liderazgo efectivo es saber controlar y usar adecuadamente las propias emociones y potenciar sentimientos positivos en los equipos, ya que al no tener en cuenta las emociones, no puede obtenerse lo mejor de las personas y conseguir que las organizaciones prosperen, se plantea lo siguiente:

6.1.1. Conformar el equipo de liderazgo activo de la CPN

A través de un proceso interno de reclutamiento para identificar a los líderes innatos que laboran en la Cooperativa, la gerencia de Talento Humano efectuará una convocatoria a todos quienes deseen integrar este equipo de alto rendimiento en liderazgo, el cual una vez seleccionado será posesionado por parte del Directorio de la Cooperativa, quienes se encargarán de comprometerlos a difundir, transmitir, replicar e inspirar en todo el equipo de la CPN sus competencias conductuales, así

como también sus cualidades de liderazgo tales como la energía, pasión y entusiasmo.

En virtud de que la convocatoria será abierta a todo el personal de la Cooperativa, podrán postularse todas las personas de todas las áreas del nivel central y desconcentrado que deseen formar parte de este equipo, tendrán un plazo de cinco días para hacerlo, luego de lo cual iniciará el proceso de selección por parte del equipo de talento humano mediante la aplicación de test para identificar competencias de liderazgo y posteriormente con la simulación de casos a través del Assessment Center.

El equipo de alto rendimiento en liderazgo estará conformado por un grupo de 15 personas, quienes tendrán la misión y la capacidad de potenciar sentimientos positivos en todos los colaboradores de la CPN mediante visitas personalizadas, charlas, talleres e inclusive ejecutando convivencias al menos un fin de semana de cada mes. La Cooperativa también se encargará de capacitar al equipo de liderazgo activo mediante alianzas estratégicas con sus proveedores, con la finalidad de fortalecer y direccionar sus competencias hacia los objetivos organizacionales.

Áreas Responsables: Gerencia General, Talento humano y Marketing.

Tiempo de implementación: Cuatro meses.

6.1.2. Implementar la campaña “Aprender para cambiar”

Toda vez que se ha evidenciado que en la Cooperativa existe una percepción de que los jefes y directivos tienen un nivel bajo de aceptación al cometimiento de errores involuntarios por parte de los colaboradores, es necesario crear consciencia sobre la tolerancia y respeto que debe primar en la organización mediante una adecuada y permanente difusión de los valores organizacionales, para el efecto la gerencia de Talento Humano, a través del responsable de la gestión de comunicación organizacional, conjuntamente con los departamentos de marketing y sistemas de la información de la Cooperativa, socializarán y ejecutarán esta campaña activa, mediante visitas personalizadas a las diferentes unidades departamentales los primeros días de cada mes promoviendo los valores organizacionales con charlas breves, entrega de flyers, boletines, stickers, etc., y en la que además de reflejar aleatoriamente los valores de la Cooperativa, se incentivará a que los jefes de área,

gerentes y directivos, promuevan la retroalimentación a su equipo de colaboradores acerca del mejoramiento continuo y la calidad en el trabajo encomendado; así como también, la proactividad y el uso de errores para mejorar, no para castigar, considerando a los errores como experiencias enriquecedoras, llevando una bitácora de los mismos para generar un feedback con los colaboradores. Estas actividades permitirán mejorar el trabajo individual y en equipo, el acercamiento entre jefe y colaborador, así como también el posicionamiento y práctica diaria de los valores organizacionales en todos los niveles.

Áreas Responsables: Talento humano, Marketing, TIC's y jefes de unidad.

Tiempo de implementación: Dos meses.

6.1.3. Formación con enfoque en Liderazgo Organizacional.

La gerencia de Talento Humano en su plan de Desarrollo y Capacitación, deberá incorporar eventos de formación tales como: seminarios, foros, talleres y charlas dirigidas a los directivos, gerentes y jefes de área, en los que se difundan temas relacionados con el liderazgo e inteligencia emocional, incentivando a que su accionar se predique con el ejemplo, que su gestión y actuación por los niveles de responsabilidad y confianza asignados sea ética e íntegra, es decir que posean un alto sentido de justicia para tratar a su equipo y deleguen oportunamente las funciones y actividades. Estratégicamente y en el marco de la optimización de los recursos institucionales, estas charlas también podrían apalancarse en los convenios de cooperación que mantiene con la Policía Nacional, a fin de que sea esta institución la facilitadora de los capacitadores y de la infraestructura en caso de efectuarlas fuera de las instalaciones de la Cooperativa; así también, una vez consolidado el equipo de liderazgo activo de la CPN, este podrá intervenir en los diferentes programas de capacitación.

Adicionalmente deberán aplicarse cursos de empoderamiento organizacional, en los que además podrán conocer de manera clara el perfil y responsabilidades de su cargo, con la finalidad de definir los respectivos backups para delegación y encargo de funciones en ausencia de sus titulares.

Áreas Responsables: Talento humano, Marketing y jefes de unidad.

Tiempo de implementación: Cuatro meses.

6.1.4. Establecer el programa “Foro de Lectores Activos”

La Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional en conjunto con la Gerencia de Marketing, deberán diseñar, estructurar y presentar, previa aprobación de la Dirección de Operaciones, el programa “Foro de Lectores Activos”, el cual consistirá en enviar mensualmente a uno de los Jefes de Unidad o Directivos, un libro que corresponda al ámbito de sus competencias, quien deberá analizar y efectuar una presentación del mismo, a fin de que mediante un enfoque de constructivismo social y científico, difunda su contenido y desarrolle la participación integral de todos los jefes y directivos involucrados en el Foro, generando de esta manera diálogos técnico-científicos, intercambio de experiencias y multiplicación de información y conocimientos entre los colaboradores de la Cooperativa.

Dicho proceso de autoformación y aprendizaje organizacional, será ejecutado una vez al mes, bajo la supervisión y direccionamiento de la Directora de Operaciones, quien convocará con el carácter de obligatorio a todos los Jefes de Unidad y Directores, a efectos de que asistan al Foro y participen del desarrollo del mismo.

Áreas Responsables: Dirección de Operaciones, Talento humano y Marketing.

Tiempo de implementación: Dos meses.

6.1.5. Generar un plan de retroalimentación mensual

Dados los resultados de la encuesta aplicada, es importante institucionalizar el plan de retroalimentación a los colaboradores en el cual el jefe de área pueda conversar con el colaborador sobre su desempeño, metas, resultados, aspectos a mejorar y apoyo que requiera para lograrlo, sin esperar a que se efectúe la evaluación del desempeño anual que aplica la Cooperativa. El momento y el espacio en el que se desarrolle la retroalimentación, servirá además para compartir el esfuerzo con todos los integrantes del equipo de trabajo, brindando seguridad y sentido de pertenencia a los colaboradores.

La gerencia de talento humano será la encargada de socializar el plan y velar por su cabal cumplimiento, a través de una hoja de ruta que servirá de base para que

los jefes de área puedan tener una herramienta metodológica para su implementación. Adicionalmente se entregará un formulario denominado “Hoja de Retroalimentación Mensual” en el que se detallarán los compromisos adquiridos, los cuales serán analizados respecto a su cumplimiento en el siguiente mes de retroalimentación y posteriormente incorporados en su expediente personal.

Áreas Responsables: Talento humano y jefes de unidad.

Tiempo de implementación: Dos meses.

En virtud de la alineación de la propuesta de mejora con los objetivos estratégicos que constan en el Mapa Estratégico de la Cooperativa, en el siguiente cuadro No. 2 se detalla un consolidado de las acciones agrupadas por cada uno de los objetivos estratégicos relacionados con la gestión del talento humano de la CPN.

Además en el referido cuadro se incluye a los responsables, el tiempo de implementación e indicadores que permitirán validar el cumplimiento de las acciones, de acuerdo a las actividades que le asisten a cada una de ellas, las mismas que ya han sido detalladas en el desarrollo de la propuesta de mejora al clima laboral de la Cooperativa.

Cabe señalar que los indicadores propuestos, serían indicadores base para el primer año y servirían para fijar metas a futuro con la finalidad de sujetarse a una mejora de los mismos.

Cuadro 18
Propuesta de mejora del clima laboral

| PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL ENMARCADA AL MAPA ESTRATÉGICO CPN | | | | |
|--|---|--|--|---|
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO CPN | ACCIONES | RESPONSABLES INSTITUCIONALES | TIEMPO PROPUESTO PARA SU IMPLEMENTACIÓN | INDICADORES |
| IMPLEMENTAR PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN EN EL CRECIMIENTO DE LOS COLABORADORES Y LA MEJORA DE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD | Crear en la estructura orgánica de la Cooperativa la Gestión de Comunicación Organizacional | Máxima autoridad institucional, Talento Humano y Planificación | Un mes | Nueva estructura aprobada |
| | Optimizar el personal institucional y seleccionar un profesional que lidere la nueva gestión de Comunicación Organizacional | Máxima autoridad institucional y Talento Humano | Tres semanas | Personal seleccionado |
| | Diseño y desarrollo de la intranet institucional | Talento humano y TIC's | Dos meses | Usuarios intranet/Total empleados |
| | Crear e implementar un buzón de sugerencias | Talento humano, Marketing y TIC's | Dos meses | 1.-Número de sugerencias recibidas mensualmente. 2.-Acciones implementadas/Número de sugerencias recibidas |
| | Implementar el Plan Carrera CPN | Dirección de Operaciones, Talento humano, Planificación y Finanzas | Seis meses | Empleados promocionados/total empleados |
| | Transparentar la evaluación del desempeño | Talento Humano y jefes de unidad | Un mes | Número de talleres realizados |
| | Incentivos a la innovación, vanguardia y mejora | Talento Humano, jefe de proyectos, jefes de unidad y Finanzas | Tres meses | Número de empleados beneficiados/Total empleados |
| | Conformar el equipo de liderazgo activo de la CPN | Gerencia General, Talento Humano y Marketing | Cuatro meses | Número de talleres ejecutados |
| INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD CUIDANDO LA SEGURIDAD Y SALUD DE LOS COLABORADORES | Crear una política de puertas abiertas | Gerencia General, Talento Humano y jefes de unidad | Un mes | Política implementada |
| | Desarrollar actividades multidisciplinarias fuera del día a día laboral | Talento Humano y Marketing | Cuatro meses | Número de actividades desarrolladas en el año |
| | Generar un plan de retroalimentación mensual | Talento Humano y jefes de unidad | Dos meses | Número de charlas de retroalimentación |
| ALINEAR A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO | Considerar y potencializar capacitadores internos | Talento Humano y jefes de unidad | Tres meses | Número de capacitadores de desarrollados |
| | Implementar la campaña "Aprender para cambiar" | Talento humano, Marketing, TIC's y jefes de unidad | Dos meses | Número de visitas realizadas |
| | Formación con enfoque en Liderazgo Organizacional | Talento humano, Marketing y jefes de unidad | Cuatro meses | Número de capacitaciones realizadas |
| | Establecer el programa "Foro de Lectores Activos" | Dirección de Operaciones, Talento Humano y Marketing | Dos meses | Número de foros en el año/Total foros |

Capítulo Cuarto

Conclusiones y Recomendaciones

1.- Conclusiones

Una vez efectuada la investigación y el análisis correspondiente de los constructos que han sido considerados para desarrollar el diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional con su respectiva propuesta de mejora, se concluye lo siguiente:

El proceso de talento humano correspondiente al Diagnóstico del Clima Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, luego del análisis efectuado, se determina que no ha sido ejecutado ni desarrollado técnicamente en los últimos años, es decir sobre la base de constructos definidos científicamente y de instrumentos metodológicos cuantitativos y cualitativos verificables y medibles que permitan obtener un diagnóstico real de su clima laboral, conforme estudios pre establecidos y herramientas creadas para el efecto tales como encuestas y entrevistas.

Los estudios científicos existentes relacionados con el diagnóstico del clima laboral en las organizaciones y el conocer de manera preliminar la trayectoria e historia organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, a través de reuniones de trabajo efectuadas con la Directora de Operaciones en las que se efectuaron investigaciones descriptivas y exploratorias, permitieron determinar con certeza los tres factores sobre los cuales se intervendría en el diagnóstico del clima laboral de la organización, es decir: comunicación, motivación y liderazgo.

La capacidad contextual a nivel del comportamiento humano de los tres factores: comunicación, motivación y liderazgo, permitieron efectuar un análisis más profundo del diagnóstico del clima laboral, a través de la transversalización de subfactores tales como seguridad, optimismo, confianza, compromiso, orgullo, lealtad, solidaridad y camaradería, los cuales fueron considerados al momento de construir la encuesta para los colaboradores de la Cooperativa.

Luego de aplicadas las encuestas de clima laboral al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, y una vez procesada la información de las respuestas obtenidas, se pudo determinar en los resultados cuantitativos, que el clima laboral de la Cooperativa actualmente tiene un nivel

promedio de aceptación del 67% con respecto a los tres factores evaluados y sus respectivos subfactores, resaltando que existe un equilibrio aproximado en los resultados consolidados de cada factor, los cuales reflejan la tendencia del comportamiento humano en la organización.

No obstante de aquello, tanto en la aplicación de la metodología cuantitativa, así como de la cualitativa, a través de las encuestas y entrevistas aplicadas respectivamente, se evidenció que el factor comunicación es el que más baja puntuación obtuvo y en el cual el Gerente General observó una ausencia de procesos que involucren el mejoramiento del clima laboral, en virtud de no existir la gestión de comunicación organizacional en la Cooperativa.

Así mismo, dentro de los resultados obtenidos al diagnóstico del clima laboral en la Cooperativa, el factor motivación tuvo como porcentaje más bajo a la aseveración relacionada con la falta de respuesta a ideas y sugerencias por parte de los jefes y Directivos; mientras que en el factor del liderazgo, el porcentaje más bajo, recayó sobre la autonomía y empoderamiento para la toma de decisiones de los colaboradores, sin necesidad de consultar con su jefe, enfatizando de esta manera la necesidad de focalizar adecuadamente las tareas y procesos a desarrollar en la organización a través de un liderazgo altamente efectivo, así como la necesidad de fortalecer el involucramiento directo en la gestión por parte de los jefes y directivos.

La propuesta de mejora al clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, conforme los resultados obtenidos en el presente estudio investigativo, tiene la finalidad de brindar a las autoridades de la organización, una herramienta técnica y objetiva basada en el sentir de sus colaboradores, cuya utilidad es la de permitir una toma de decisiones acertada y oportuna respecto al mejoramiento e innovación de las estrategias que comprenden la ejecución de los diferentes procesos que se manejan en la gestión propia institucional.

La Cooperativa Policía Nacional, dentro de sus instrumentos de planificación, posee desarrollado el Mapa Estratégico institucional, cuyos objetivos estratégicos base obedecen a aquellos que están relacionados con la gestión del talento humano, vinculándolos directamente entre sí. Por ello y en virtud de que el mapa estratégico de la Cooperativa contribuye a que los colaboradores conozcan de primera mano lo que se quiere hacer y cómo se lo hará, así como la relación causa-efecto que hay

entre los objetivos trazados y los temas estratégicos, se ha visto la necesidad de enmarcar la respectiva propuesta de mejora al clima laboral dentro del mapa estratégico, a efectos de comunicar y delegar las responsabilidades hacia todos los niveles de gestión en forma efectiva.

La propuesta de mejora planteada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, tiene la ventaja y particularidad de que su ejecución puede realizarse de manera transversal hacia todos los ejes de gestión de la organización, sin exclusiones o sesgos hacia algún colaborador o funcionario directivo, en virtud de la aplicabilidad integral e involucramiento de todos los colaboradores pertenecientes a la organización, con un enfoque y perspectiva de visualizar a la Cooperativa como uno de los mejores lugares para trabajar en su segmento de mercado.

Al observar el Mapa Estratégico de la Institución, se evidencia de manera clara que la base del mismo, está vinculada con la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, es decir se toma como factor principal al Talento Humano, para generar los procesos, buscando la satisfacción y superación de expectativas de los socios-clientes, lo que desemboca en la eficiencia de costos e incremento de la productividad.

Cuando las empresas dan el valor que merece el factor humano, buscando mejorar el clima laboral, mediante acciones que satisfagan las necesidades de los colaboradores y llegando a generar un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, es natural que exista satisfacción por parte de los colaboradores y que su satisfacción se vea reflejada en la gestión diaria efectuada desde su puesto de trabajo, en este caso a través de una atención impecable a los socios de la Cooperativa, permitiendo ofertar con mayor certeza sus servicios y productos.

La implementación de las acciones propuestas para mejorar el Clima Laboral, se encuentran encaminadas y ajustadas a cada uno de los objetivos estratégicos, definidos en el Mapa de la Cooperativa.

Una vez que se haya seguido el canal regular y luego de cumplir con las formalidades que el caso amerite para poner en conocimiento de las máximas autoridades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional la propuesta de mejora al clima laboral, su aplicabilidad y tiempos de ejecución dependerán

exclusivamente de la correspondiente toma de decisiones del Consejo Directivo a través de su Gerente General.

De ser aprobada la propuesta de mejora al clima laboral de la Cooperativa por parte de las máximas autoridades, su implementación conforme a los resultados obtenidos en la presente investigación, deberá enmarcarse en el involucramiento y participación activa de todos los colaboradores de la organización, con énfasis en la equidad, confidencialidad y respeto, así como en la optimización y racionalización de los recursos institucionales, evitando cualquier tipo de subjetividad relacionada con temas inherentes a cada uno de sus puestos de trabajo y en cada una de las tareas asignadas, con el fin de conseguir un mejoramiento del clima laboral integral en todas las áreas de la organización.

2.- Recomendaciones

Poner en conocimiento del Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, el presente trabajo investigativo, a fin de que conozca la realidad actual de su clima laboral y las percepciones que tienen los colaboradores acerca de los diversos temas tratados en los tres factores con los cuales se elaboró y desarrolló la encuesta.

Socializar a las máximas autoridades de la Cooperativa, la integralidad de los tres factores que fueron considerados para efectuar el diagnóstico del clima laboral y la transversalización de los subfactores al momento de procesar las encuestas realizadas, a fin de garantizar que se disponga de información clara, técnica e idónea para el entendimiento de su aplicabilidad, así como de eliminar posibles malas interpretaciones en el discernimiento cualitativo y cuantitativo de la investigación.

Una vez socializado a las máximas autoridades, replicar la información al resto del personal que forma parte de la Cooperativa, a efectos de que conozcan los resultados de su participación activa en el desarrollo del diagnóstico del clima laboral.

Recomendar a las máximas autoridades de la Cooperativa, la implementación a corto plazo de la propuesta de mejora a su clima laboral, a fin de iniciar paulatinamente un seguimiento a la gestión en el desarrollo y ejecución de cada una

de las actividades propuestas por parte de la Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

Incorporar de manera inmediata en la estructura organizacional de la Cooperativa, la gestión de comunicación organizacional, a fin de dar inicio a la implementación de la propuesta de mejora, considerando la optimización del talento humano institucional.

Generar a corto plazo, convenios de cooperación institucional con la Policía Nacional del Ecuador, a efectos de obtener a corto plazo el soporte técnico necesario para dar inicio a los diferentes programas y proyectos de capacitación y formación necesarios para canalizar y desarrollar varias de las actividades constantes en la propuesta de mejora al clima laboral.

Potencializar las fortalezas que posee la Cooperativa en el factor del liderazgo organizacional, mediante la identificación de colaboradores que posean cualidades sobresalientes que permitan desarrollar competencias técnicas cualitativas y cuantitativas en el resto de colaboradores, replicando sus conocimientos y destrezas de manera conjunta y transversal.

Realizar trimestralmente la correspondiente evaluación, monitoreo y seguimiento a la implementación de la propuesta de mejora al clima laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, a fin de verificar la adaptabilidad, aceptación e involucramiento por parte de sus colaboradores; así como de medir y controlar progresivamente el impacto generado en la gestión institucional.

Mantener siempre alineada la propuesta de mejora al clima laboral con el Mapa Estratégico de la CPN, con la finalidad de buscar un valor agregado a largo plazo para los socios, partiendo de la importancia de mantener un talento humano motivado, capacitado, satisfecho en cuanto a temas remunerativos e incentivos, y atendido en temas de seguridad y salud ocupacional, desencadenando en una mayor productividad e incrementando las operaciones y servicios, para generar de esta manera resultados y rendimientos financieros positivos para la organización.

Bibliografía

- Aljure, A. (2016). *Plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*.
- Berbel, G., & Gaun, F. (2012). *Manual de Recursos Humanos "10 preguntas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Bohlander, G., Snell, A., & Sherman, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. . México: Mc Graw Hill.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chiang, M., Martín, J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. . Madrid: Servicios Editoriales.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional. (2017). *Generalidades*.
- Gasalla, J. M. (2006). *La Nueva Dirección de Personas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2017). *Lider razonante crea más*.
- Herzberg, Frederick, Maunsenr, & Snyderman, B. (2010). *The Motivation to Work*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lazzatti, S. (2000). *Management del cambio y del desempeño*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Planificación Operativa Anual CPN 2017. (2017). «*Planificación Operativa Anual CPN 2017*.» . Quito, Pichincha.
- Rampersad, H. (2005). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo: (Total Performance Scorecard, TPS): una revolución en la gestión por resultados*. España: McGraw Hill.
- Silva Vázquez, M. (1996). *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. . Barcelona: EUB.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. . Santiago de Chile: Universitaria.
- Watzlawick, P. (2009). *Teoría de la comunicación humana*. . España: Herder.